

UNIVERZA V LJUBLJANI

FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Žiga Boršič

Upravljanje z dejavniki za povečanje kreativnosti v oglaševalskih agencijah

Diplomsko delo

Ljubljana, 2011

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Žiga Boršič

Mentor: izr. prof. dr. Zlatko Jančič

Somentor: izr. prof. dr. Gregor Tomc

Upravljanje z dejavniki za povečanje kreativnosti v oglaševalskih agencijah

Diplomsko delo

Ljubljana, 2011

Zahvala

Iskreno se zahvaljujem svoji materi Eriki in očetu Ernatu, ki sta vselej brezpogojno verjela vame in mi pri vseh mojih akademskih podvigih zagotavljala neusahljivo podporo ter neomajno zaupanje. Veličino moje hvaležnosti za vse, kar mi vsakodnevno nudita, je nemogoče ubesediti. Zahvaliti se želim tudi svojemu mentorju izr. prof. dr. Zlatku Jančiču in somentorju izr. prof. dr. Gregorju Tomcu, ki sta mi s svojim znanjem in perspektivo ter s svojimi nepogrešljivimi mnenji, nasveti in usmeritvami pomagala pri snovanju tega dela. Nenazadnje pa gre zahvala tudi vsem navdihujočim kreativnim posameznikom, ki so svoj širok nabor strokovnega znanja in izkušenj s področja dela v oglaševalskih agencijah delili z mano in mi omogočili udejanjenje tega diplomskega dela.

Upravljanje z dejavniki za povečanje kreativnosti v oglaševalskih agencijah

V diplomski nalogi smo preučili možnosti upravljanja s kreativnostjo znotraj oglaševalskih agencij. Želeli smo spoznati, ali je mogoče povečati kreativnost oglaševalskih outputov agencij preko ustreznega upravljanja z dejavniki kreativnosti. Najprej smo predstavili, zakaj je visoka kreativnost nepogrešljiv sestavni del dobre oglaševalske prakse in zakaj si morajo ambiciozne oglaševalske agencije zanjo prizadevati. Nato smo se poglobili v nekatere dejavnike kreativnosti, ki pogojujejo raven kreativnosti tistega, kar se ustvari v procesih kreativnosti. Podrobno smo preučili naravo in obseg vpliva, ki ga imajo na individualno, skupinsko in organizacijsko kreativnost ter predstavili za nas relevantna spoznanja sociološke in socio-psihološke znanosti. Z raziskavo, ki je obsegala intervjuje z desetimi kreativnimi direktorji, v slovenskem oglaševalskem prostoru izstopajočih oglaševalskih agencij, smo osvetlili vključenost preučenih dejavnikov kreativnosti v delovno prakso oglaševalske stroke. Ovrednotili smo možnosti agencij za njihovo upravljanje v smeri optimizacije za kreativnost, kot jo predlagajo spoznanja znanosti. Naša prizadevanja so razkrila, da je znotraj preučevanih agencij mogoče ustrezno upravljati z obravnavanimi dejavniki kreativnosti. Spoznali smo tudi, da agencije že posvečajo precejšnjo pozornost zagotavljanju ugodnih pogojev in okoliščin za kreativno delo in so pri tem večinoma uspešne. S poglobljenim razumevanjem dejavnikov kreativnosti in s sistematiziranim pristopom do njihovega upravljanja znotraj agencijskih organizmov, pa lahko pričakujejo doseganje še višje stopnje kreativnost oglaševalskih proizvodov, ki jih ustvarijo. Predlagali smo nekatere možne pristope.

Ključne besede: Oglaševanje, Kreativnost, Upravljanje s kreativnostjo, Povečanje kreativnosti, Oglaševalske agencije.

Management of factors for creativity enhancement in advertising agencies

In this thesis we study the ways of managing creativity within advertising agencies. We seek to recognize whether it is possible to enhance the creativity of advertising output of an agency through suitable management of creativity factors. First we present why high creativity is an indispensable component of a good advertising practice and why ambitious ad agencies need to strive for it. Then we take a deeper look into a few of creativity factors which condition the creativity level of what is created in creativity processes. We thoroughly study the nature and the extent of their influence on individual, group and organizational creativity and we present sociological and socio-psychological findings relevant to us. Our own research, which is comprised of interviews with ten creative directors of exceptional advertising agencies in Slovenian advertising space, enlightens the incorporation of the examined creativity factors into work practice of advertising profession. We assess the ability of agencies for their management towards their optimization for creativity, as is suggested by scientific findings. Our endeavours revealed that it is possible to suitably manage creativity factors we have discussed within agencies we studied. We also found that the agencies we took into consideration already pay significant attention to ensuring beneficial conditions and circumstances for creative work, and in doing so, are predominantly successful. However, with a deeper understanding of creativity factors and with a systematic approach towards their management within agency organisms, advertising agencies can expect to achieve even higher creativity levels of advertising output they produce. We suggested a few possible approaches.

Key words: Advertising, Creativity, Managing creativity, Enhancing creativity, Advertising agencies.

Kazalo

1	UVOD	6
2	OPREDELITEV KLJUČNIH POJMOV	8
3	POMEN KREATIVNOSTI V OGLAŠEVANJU	9
4	VPLIV MOTIVACIJE NA KREATIVNOST – INTRINZIČNA IN EKSTRINZIČNA MOTIVACIJA	11
5	VPLIV EKSTERNEGA EVALVIRANJA IN NAGRAJEVANJA NA KREATIVNOST	14
5.1	VPLIV EKSTERNE EVALVACIJE.....	15
5.2	VPLIV EKSTERNEGA NAGRAJEVANJA	16
6	VPLIV IZVEDENSTVA NA KREATIVNOST – IZOBRAZBA, ZNANJE, VEŠČINE IN OBVLADOVANJE DOMENE 18	
7	VPLIV ORGANIZACIJ NA KREATIVNOST	21
7.1	NALOGE, ZADOLŽITVE IN NAČIN DELA	21
7.2	SODELAVCI, DELOVNE SKUPINE IN MEDSEBOJNI ODNOSI	22
7.3	VLOGA ODLOČEVALSKIH AKTERJEV	23
7.4	ORGANIZACIJSKA PODPORA – POMEN POZITIVNE ORGANIZACIJSKE KLIME	26
8	OGLAŠEVALSKA AGENCIJA	27
8.1	ZGRADBA IN DELOVANJE OGLAŠEVALSKE AGENCIJE	27
9	RAZISKAVA	29
9.1	METODOLOGIJA	29
9.2	RAZISKOVALNI PROBLEM IN CILJI RAZISKAVE.....	29
9.3	POTEK NAŠE RAZISKAVE	30
9.4	METODA – STRUKTURIRAN INTERVJU	30
9.5	VZOREC	31
10	SPOZNANJA	32
10.1	KREATIVNI DELOVNI PROCESI V OGLAŠEVALSKIH AGENCIJAH	32
10.2	VPLIV MOTIVACIJE NA KREATIVNOST, INTRINZIČNA VS. EKSTRINZIČNA MOTIVACIJA	33
10.3	KOMPENZIRANJE IN NAGRAJEVANJE KREATIVNEGA DELA	34
10.4	VPLIV IZVEDENSTVA NA KREATIVNOST.....	34
10.5	ORGANIZACIJSKI VPLIV NA KREATIVNOST	35
10.5.1	<i>Dodeljevanje nalog in zadolžitve v agenciji</i>	35
10.5.2	<i>Oblikovanje delovnih skupin v agenciji in delovni odnosi v njih</i>	36
10.5.3	<i>Vloga in vpliv kreativnega direktorja v agenciji</i>	37
10.5.4	<i>Organizacijske strategije motiviranja</i>	38
10.5.5	<i>Organizacijska podpora kreativnosti v agenciji</i>	38
11	RAZPRAVA	39
11.1	KREATIVNOST V OGLAŠEVANJU HREPENI PO INTRINZIČNI MOTIVACIJI	39
11.2	KREATIVNOST V OGLAŠEVANJU ŽIVI ZA ZASLUŽENO REDNO PLAČO IN PRILOŽNOSTNI POSLADEK	40
11.3	KREATIVNOST V OGLAŠEVANJU CVETI NA ŠIROKIH POLJIH ZNANJA	41
11.4	KREATIVNOST V OGLAŠEVANJU LJUBI IZZIV, KI GA OBVLADA IN GA LAHKO IZPELJE	43
11.5	KREATIVNOST V OGLAŠEVANJU NE TEKMUJE. RAJE SODELUJE S PESTRIM NABOROM SODELAVCEV	43
11.6	KREATIVNOST V OGLAŠEVANJU JE TOLIKŠNA, KOLIKOR JO OMOGOČA NJEN KREATIVNI DIREKTOR	44
11.7	KREATIVNOST V OGLAŠEVANJU BLESTI PO SKUPINSKEM IZLETU	45
11.8	KREATIVNOST V OGLAŠEVANJU ZAHTEVA PODPORO VSEH IN POVSOD	45
12	SKLEP	46
13	LITERATURA	49
	PRILOGA A: VPRAŠALNIK	51

1 Uvod

Sodobno oglaševanje je ena izmed redkih dejavnosti, ki omogoča neobičajno spajanje med nekoliko »l'art pour l'art-ističnimi« kreativnimi vzgibi in rigidnostjo na merljive učinke naravnane poslovanja. Je kot svetla, s kreativnostjo obsijana plat večinoma nekreativnega poslovnega sveta, ki njegova suhoparna sporočila navdaja z energijo za življenje v dinamičnem kalejdoskopu sodobnega oglaševalskega prostora.

Danes je kreativnost sestavni del vsega, kar je povezano z dobro oglaševalsko prakso. Kreativnost v oglaševanju, lovljena in nagrajevana na prestižnih mednarodnih oglaševalskih festivalih, čaščena v nešteti publikacijah in reproducirana celo v mainstream pop-kulturi, obsega že skoraj mitske razsežnosti. Je nepogrešljiv, sestavni element v panogi, ki je globoko ukoreninjena v praktično vse aspekte sodobnega življenja.

Visoka kreativnost oglaševalskega outputa je danes ključna, tako za družbeno-ekonomske entitete, ki so njegov naročnik in uporabnik, kot tudi za oglaševalske agencije, ki so njegov najpomembnejši proizvajalec. Inovativno in prodorno, vendar učinkovito oglaševanje, je namreč ključna konkurenčna prednost slednjih in hkrati pomemben dejavnik njihovega uspeha. Zato morajo poskrbeti, da tovrsten želen in iskan oglaševalski output tudi proizvajajo. Zagotavljanje stalnega vira visoke kreativnosti v oglaševalskem outputu agencij pa od njih nedvomno zahteva precejšnjo mero napora. Ker so glavni vir kreativnosti v oglaševanju nadpovprečno ustvarjalni posamezniki različnih profilov, večinoma strokovno usposobljeni za delo v oglaševanju, morajo agencije najprej veliko svojih prizadevanj usmeriti v to, da jih v svoj organizacijski organizem pridobijo. Zgolj njihova navzočnost v kreativnih oddelkih oglaševalskih agencij pa še ni zagotovilo, da bodo nadpovprečno kreativni tudi pri agencijskem delu. Zato je naloga agencij, da poskušajo njihov kreativni potencial uresničiti in ga vkomponirati v svoje oglaševalske produkte v največji možni meri. Poleg tega si morajo prizadevati za njegovo ohranjanje in spodbujanje. Kot bomo spoznali preko obravnave znanstvene perspektive na kreativnost, pa je ustvarjanje na individualni in na organizacijski ravni izjemno kompleksen proces, ki ga je v oglaševalskih agencijah in v organizacijah na sploh navadno lažje omejevati, kot spodbujati.

Na podlagi spoznanj socialne in kognitivne psihologije predpostavljamo, da kreativnost ni statična, nespremenljiva, prirojena kvaliteta posameznika. Nanjo namreč pomembno vpliva dinamika številnih dejavnikov kreativnosti, ki jo lahko spodbujajo ali pa omejujejo. V tem delu bomo podrobneje obravnavali nekatere socio-psihološke, družbene in okoljske dejavnike, za katere se klasiki psihologije in socialne psihologije strinjajo, da so

ključen sestavni del kreativnih procesov na ravni posameznikov in organizacij. Spoznali bomo, da lahko ustroj in narava vsakega posameznega dejavnika pomembno vplivata na potek in izid kreativnega procesa. Kreativnost je spodbujena, kadar so dejavniki kreativnosti zanjo ugodni oz. ustvarjajo ugodne okoliščine za kreativno delo, in omejevana, kadar so dejavniki kreativnosti zanjo neugodni oz. ustvarjajo za kreativno delo neugodne okoliščine. Ta vpliv se posledično izrazi v višji ali nižji stopnji kreativnosti ustvarjenega outputa, ki ga posameznik ali manjša organizacija ustvari v procesih kreativnosti. Izhajajoč iz znanstvenih spoznanj bomo predstavili dejavnike v obliki, ki je za spodbujanje kreativnosti optimalna in v obliki, ki na kreativnost deluje omejevalno. Nato bomo z raziskavo preverili, kakšno je dejansko stanje v slovenskih oglaševalskih agencijah. Poskusili bomo spoznati, v kakšnih oblikah se dejavniki kreativnosti pojavljajo v organiziranih agencij in kakšen je njihov vpliv na kreativnost. Ker si prizadevamo za preučevanje dejanskih možnosti za večanje kreativnosti v oglaševalskih agencijah preko ustreznega upravljanja z dejavniki kreativnosti, smo iz obravnave izvzeli individualne psihološke in biološke dejavnike. Z njimi je namreč znotraj agencij, pri biološko in psihološko že izoblikovanih odraslih, izjemno težko, če ne celo nemogoče upravljati, saj se ti večinoma vzpostavijo že tekom otroštva in odrasčanja. Obenem oglaševalske agencije v resničnem svetu nimajo možnosti, da bi posameznike razvijale v ustvarjalne genije od rojstva dalje. Zaposlujejo namreč že zrele kreativne posameznike, katerih individualen kolaž bioloških in psiholoških dejavnikov kreativnosti, jih je izoblikoval v nadpovprečne ustvarjalce. Njihova individualno specifična zmožnost ustvarjanja je agencijam torej že dana. Na njih sloni le poskus najboljšega možnega izkoristka kreativnega potenciala teh ustvarjalcev preko zagotavljanja optimalnih pogojev za kreativne procese v agenciji. Poskusili bomo preveriti, ali lahko to dosežejo s pomočjo preiščenega upravljanja z nekaterimi socio-psihološkimi, družbenimi in okoljskimi dejavniki, oz. ali lahko na ta način vzdržujejo in spodbujajo kreativnost svojih ustvarjalcev. Pozorni bomo na tiste, s katerimi lahko agencije po naših predvidevanjih najuspešneje in najučinkoviteje upravljajo. V tem delu bomo tako podrobneje preučili, kako na kreativnost vplivajo motivacija, eksterno evalviranje in nagrajevanje, izvedenstvo ter izobraževanje in nekateri pomembnejši organizacijski dejavniki, kot so zadolžitve, naloge in načini dela, odločevalski akterji in organizacijska klima.

V naši razpravi torej stremimo k odgovoru na raziskovalno vprašanje: *Ali je v slovenskih oglaševalskih agencijah mogoče upravljati z dejavniki kreativnosti tako, da je moč doseči povečano stopnjo kreativnosti ustvarjenih outputov?* Pri tem si bomo pomagali s kvalitativno raziskavo, ki obsega izvedbo desetih strukturiranih, poglobljenih intervjujev s

kreativnimi direktorji uspešnih slovenskih oglaševalskih agencij. Z njo želimo pridobiti podroben vpogled v okoliščine, ki so v oglaševalskih agencijah ključne za kreativnost, in podrobno spoznati potek kreativnih procesov, ki so sestavni del snovanja oglaševalskega outputa agencij. Nato bomo, na podlagi spoznanj raziskave, v ustroju agencij poiskali izbrane dejavnike kreativnosti, preverili, kakšne so možnosti za njihovo upravljanje v smeri njihove optimizacije za kreativno delo in preverili, ali takšna prizadevanja že obstajajo s strani agencij samih. Naš cilj pa ni zgolj preverba možnosti za upravljanje s temi dejavniki, saj bomo nekaj pozornosti namenili tudi predstavitvi prakse upravljanja, ki je na podlagi spoznanj znanstvene stroke in naših lastnih sklepov praviloma najbolj primerna za vsestransko spodbujanje kreativnosti v oglaševalskih agencijah. Ta lahko služi kot ugodno izhodišče za nadaljnjo raziskovalno delo, s praktično uporabno vrednostjo za oglaševalsko stroko.

Obseg našega raziskovanja pa ima seveda določene omejitve. Iz obravnave smo zaradi vsebinskih omejitev izpustili nekatere pomembne socio-psihološke, socialne in okoljske dejavnike kreativnosti. Pomena dejavnikov, kot so fizični delovni prostor, navzočnost drugih ljudi pri kreativnem delu, informiranost o kreativni nalogi, komunikacija med soustvarjalci, sankcioniranje tveganja in neuspehov pri kreativnem delu, samokontrola ustvarjalca in pomen trdega dela, tako nikakor ne gre zanemariti. Toda na tem mestu ni prostora, da bi jih podrobneje obravnavali, kljub temu, da smo njihovo obravnavo predvideli v raziskavi.

2 Opredelitev ključnih pojmov

Oglaševanje je večpomenka. Po Bakerju (1990, 5) se lahko nanaša na: veččino ali znanost oblikovanja in razpečevanja oglasnih sporočil; industrijo ali pa poklic v službi veččine; družbeno institucijo, ki vpliva na vsakdanje življenje slehernika; silo, ki sooblikuje popularno kulturo; dejavnik v ekonomski teoriji podjetja; element marketinškega spleta ali vir informacij za potrošnika. Definicije oglaševanja so številne in raznolike, glede na obseg in vidik pojma, ki ga definirajo. Za naše potrebe bomo omenili dve. Ameriško marketinško združenje oglaševanje definira, kot »pozicioniranje izjav in prepričevalnih sporočil v prostoru in času zakupljenemu v katerem koli množičnem mediju s strani profitnih in neprofitnih organizacij, vladnih agencij in posameznikov, ki želijo informirati in/ali prepričevati posameznike določenega ciljnega trga ali občinstva o njihovih proizvodih, storitvah, organizacijah ali idejah« (AMA 2011). Jančič (1995, 24) pa oglaševanje definira kot »načrtovano, naročeno, plačano in identificirano kreativno množično komunikacijo, katere

namen je spodbujanje procesov množične menjave v družbi z dajanjem stvarnih obljub.« Oglaševalsko agencijo Ameriško marketinško združenje definira kot »organizacijo, ki nudi raznolike storitve povezane z oglaševanjem tistim strankam, ki iščejo pomoč pri svojih oglaševalskih aktivnostih« (AMA 2011). Kreativnost v oglaševanju Baker (1990, 13) definira kot »eno iz med dveh ključnih storitev, ki jo oglaševalska agencija nudi potencialni stranki. Posledično je komoditeta visoke vrednosti za ljudi v oglaševalskih agencijah in kreativni oddelki agencij so predmet precejšnje mistifikacije.« Za ustvarjalce zaposlene v kreativnih oddelkih oglaševalskih agencij je oglaševanje »kreativni posel, ki zahteva visoko usposobljenost, domišljijo in kreativni žar na izjemno visokem nivoju« (Yadin 2002, 13). Za nas pa je ključna tudi definicija kreativnosti same. Kljub velikemu številu precej raznolikih definicij, mi izhajamo iz konsenzualne, socialno-psihološke definicije, ki najbolje ustreza našemu področju raziskovanja. Amabile pravi, da bo »proizvod ali odziv ocenjen za kreativnega, v kolikor je nov in primeren, uporaben, pravilen ali koristen za predpostavljeno nalogo, v kolikor je ta naloga hevristična in ne algoritmična (Amabile 1996, 35). Algoritmične naloge so tiste, pri katerih je pot do rešitve znana vnaprej, je enoznačna in preprosta. Njena rešitev je torej algoritem, zato se rešitve teh nalog ne smatrajo kot kreativne, četudi zahtevajo določeno mero iznajdljivosti. Hevristične naloge pa so kontrastno tiste, ki nimajo vnaprej znane enoznačne rešitve in tudi ne poti do rešitve oz. načina doseganja rešitve. Definiranje rešitev ali ciljev hevrističnih nalog je pogosto del reševanja problema. Hevristične naloge tako zahtevajo aplikacijo resnične kreativne dejavnosti (Amabile 1996, 35–37). Kot kreativne, bomo v tem delu obravnavali zgolj hevristične naloge in outpute, ki so bili ustvarjeni v njih. Izraze ustvarjalec in kreativec uporabljamo izmenično, kot sopomenki, nanašata pa se na vršilca kreativne dejavnosti. Za nas je bistvena tudi definicija organizacijske kreativnosti, ki jo Amabile definira kot »proizvajanje novih in primernih idej s strani posameznikov ali manjših skupin posameznikov, ki tesno sodelujejo pri svojem delu« (Amabile 1996, 230). Definirati pa moramo tudi pojem izvedenstvo, ki je prevod angleške ustreznice »expertise«. Weisberg definira izvedenstvo kot zmožnost delovanja na visoki ravni, pridobljeno preko vadbe in/ali kot posedovanje izjemnega znanja, pridobljenega preko študija (Weisberg v Kaufman in Baer 1996, 7). Posameznikovo izvedenstvo torej obsega vse, kar posameznik zna in lahko stori znotraj širše domene svojega dela (Amabile 1999, 78).

3 Pomen kreativnosti v oglaševanju

Kljub temu, da je kreativnost danes na videz že sestavni del oglaševanja, njuna medsebojna povezanost trpi precejšnjo ignoranco s strani znanosti. Opaziti je namreč mogoče

očiten primanjkljaj znanstvene literature, ki bi obravnavala vlogo kreativnosti v oglaševanju in njeno relacijo do učinkovitosti oglaševanja.

To praznino poskušata zapolniti Smith in Yang (2003), ki si izhajajoč iz spoznanj klasikov preučevanja kreativnosti, kot sta Amabile in Sternberg, prizadevata za dognanje splošne teorije kreativnosti v oglaševanju. Čeprav je njuno delo še v razvojni fazi, si od njiju lahko sposodimo nekaj koristnih smernic. Kreativen oglas tako definirata kot oglas, ki je hkrati *divergenten* in *relevanten*. Divergentnost oglasa se kaže v tem, da so njegovi elementi, ali pa oglas kot celota, inovativni, drugačni, izstopajoči in nenavadni. Njegova relevantnost pa pomeni, da oglas nosi pomen in vrednost za svoje ciljno občinstvo in da je njim ustrezen (Smith in Yang 2003, 36). Visoko kreativni oglasi, torej oglasi z visoko stopnjo divergence in relevance, so v oglaševalskem prostoru bolj opazni in pomnljivi, ter zagotavljajo bolj podrobno in globlje procesiranje s strani svojih občinstev, kot njihovi kreativno mediokratski konkurenti (Smith in Yang 2003, 41–44). Posledično pa visoko kreativni oglasi zagotavljajo najmanj večjo prepoznavnost predmeta oglaševanja in oglaševalca, ki je eden izmed sodobnih predpogojev za poslovno uspešnost organizacij. Kljub breznu, ki ga na področju preučevanja oglaševanja tvori pomanjkanje empiričnih dokazov pomena kreativnosti za učinkovitost oglasov, tako lahko trdimo, da so visoko kreativni oglasi, ki so divergentni in relevantni, tudi učinkoviti. Organizacije, ki želijo biti poslovno uspešne, se morajo takšnega oglaševanja zato tudi posluževati. V neprestanem tekmovanju za obstoj in širitev na neizprosnih sodobnih trgih, je to namreč eno izmed zagotovil, da bodo korak pred konkurenti.

Obenem pa je nepogrešljivo, da k visoko kreativnemu oglaševanju stremijo tudi njegovi temeljni proizvajalci, oglaševalske agencije. Če je uporaba visoko kreativnega oglaševanja eden izmed predpogojev za uspešno poslovanje družbeno-ekonomskih organizacij, potem je proizvodnja visoko kreativnega oglaševalskega outputa vsekakor eden izmed pogojev uspešnega poslovanja oglaševalskih agencij. Na sodobnih trgih, kjer je visoko kreativno oglaševanje ključno, je prodoren, inovativen, v prihodnost usmerjen in predvsem učinkovit kreativni oglaševalski output agencij namreč njihova pomembna konkurenčna prednost. Ključnega pomena je torej, da si za snovanje takšnega oglaševalskega outputa tudi prizadevajo.

Relacija med kreativnostjo oglaševanja in njegovo učinkovitostjo vsekakor zahteva podrobnejšo znanstveno obravnavo v prihodnosti. Za potrebe pričujoče razprave pa izhajamo iz predvidevanja, da obstaja pomembna povezava med kreativnostjo oglasov in njihovo učinkovitostjo. Vsesplošna težnja po visoko kreativnem oglaševanju v sodobnih poslovnih

ekosistemih in njihovo čaščenje s strani oglaševalske stroke ter družbeno-ekonomskih entitet, ta trend vsekakor osmisluje.

4 Vpliv motivacije na kreativnost – intrinzična in ekstrinzična motivacija

Že laično razumevanje pojma kreativnosti in procesov, ki jih obsega, praviloma predpostavlja povezavo med motiviranostjo ustvarjalca in stopnjo kreativnosti njegovega dela. Vendar pa se pri tovrstnem laičnem dojemanju prepogosto izpusti razumevanje, da motivacija ni enoznačen pojem. Nanaša se lahko na različne načine usmerjanja posameznikove pozornosti in prizadevanj v smeri izpeljevanja določene aktivnosti ali doseganja določenega cilja. Pri tem pa ni pomembno, ali je v to dejavnost vpet po lastni iniciativi ali mu je bila dana od zunaj. Številni psihologi, socialni psihologi in drugi strokovnjaki (npr. Amabile, Lepper, Greene, Nisbett idr.), se strinjajo, da je motiviranost posameznika za določeno aktivnost mogoče deliti na dve obliki: glede na naravo cilja, na katerega je ustvarjalec osredotočen, medtem ko ga s kreativno dejavnostjo želi doseči (Amabile 1996, 107, 108). Za nas je ključno razumevanje, da obstaja pomembna razlika v tem, kako obe delujeta v odnosu do kreativnih delovnih procesov in kako vplivata nanje. Amabile ju tako v odnosu do kreativnih aktivnosti deli na intrinzično in ekstrinzično motivacijo. »Posamezniki, ki se vključujejo v določeno aktivnost zaradi aktivnosti same, so tako intrinzično motivirani; posamezniki, ki pa se vključujejo v določeno aktivnost z namenom, da bi dosegli cilj, ki je ločen od aktivnosti same, pa so ekstrinzično motivirani (Amabile 1996, 108). O intrinzično motiviranem ustvarjalcu torej lahko govorimo takrat, ko ta kreativno aktivnost izvaja zaradi osebnega zadovoljstva in gratifikacije, ki jo dobi od vključenosti v aktivnost samo in od potencialne notranje nagrade, ki jo zanj predstavlja uspešna kreativna rešitev. Slednja in njej predhodna kreativna aktivnost, sta tako za ustvarjalca že zadostna nagrada, sta njegov osrednji fokus in temeljni motiv za delo in trud. Kontrastno pa o ekstrinzično motiviranem ustvarjalcu lahko govorimo takrat, ko ta kreativno aktivnost izvaja zato, ker želi z uspešno kreativno rešitvijo doseči nek zunanji cilj ali učinek. »Doseganje kreativne rešitve je »zanj« (op. p.) zgolj sredstvo za doseganje zakritega cilja in ne cilj sam po sebi« (Amabile 1996, 108). Njegov namen je tako, preko prizadevanj za dosežek kreativne rešitve, doseči cilj, ki je samemu kreativnemu procesu in kreativni rešitvi ekstrinzičen ter arbitraren in se najpogosteje povezuje z denarnimi nagradami, povišicami, kariernim napredovanjem, priznanji in pohvalami zanj relevantnih zainteresiranih skupin ter posameznikov, z osebno rastjo in z utrjevanjem družbenega statusa. Znotraj delitve motivacije na intrinzično in ekstrinzično je za nas ključen »*princip intrinzične motivacije*«, ki ga je

razvila Terese Amabile. Z manjšimi odstopanji posameznih avtorjev, danes v glavnem velja za splošno sprejetega. Princip intrinzične motivacije predpostavlja, da »razlike v motiviranosti lahko vodijo do pomembnih razlik v kreativnih dosežkih« (Amabile 1996, 109). Amabile tako trdi, da je *stanje intrinzične motiviranosti ugodno za kreativnost, medtem ko je stanje ekstrinzične motiviranosti zanjo škodljivo* (Amabile 1996, 107). Nekoliko širša, ilustrirana razlaga tega principa, tako predpostavlja, da je praviloma moč pričakovati višjo stopnjo kreativnosti od tistega ustvarjalca, ki je za svoje kreativno delo intrinzično motiviran, kot pa od tistega, ki je za enako delo ekstrinzično motiviran. Amabile svojo tezo utemeljuje na spoznanjih številnih empiričnih raziskav izjemnih ustvarjalnih genijev novejšega časa, kot so Albert Einstein, James D. Watson in Francis Crick, Sylvia Plath, John Irving in drugi. Preko podrobne analize načina in poteka njihovega dela, ožjega in širšega okolja, v katerem so ustvarjali, lastnih pričevanj in seveda njihovih posledičnih kreativnih dosežkov, ugotavlja, da se pri vseh očitno kaže močna intrinzična motivacija za lastno ustvarjalno delo (Amabile 1996, 7–15; Amabile 2001, 333–335). Tako torej obstaja močna korelacija med intrinzično motiviranostjo ustvarjalca in stopnjo kreativnosti outputa, ki ga je ustvaril. Pomembno pa je, da izpostavimo tudi močno korelacijo med vrsto ustvarjalčeve motiviranosti za določeno kreativno nalogo na eni strani in ustvarjalčevo deljeno ali nedeljeno pozornostjo za nalogo samo ter njegovo pozornostjo za informacije in okolje, ki so za nalogo relevantni na drugi strani. Tudi ta korelacija namreč pomembno vpliva na izid kreativnega procesa in na kreativne outpute. Amabile namreč trdi, da so ekstrinzično motivirani posamezniki tako v manjši meri zmožni posvetiti vso svojo pozornost nalogi in za nalogo relevantnim aspektom iz okolja (npr. informacijam o nalogi, relevantnim dražljajem iz okolja ipd.) kot intrinzično motivirani posamezniki (Amabile 1996, 111). Slednji pa so povsem vpeti v svoje delo, ki jih v vsakem trenutku dne povsem obkroža in v času, ko so potopljeni v kreativno delo, predstavlja temeljni fokus njihove pozornosti. Tako v odnosu do deljene ali pa nedeljene pozornosti na kreativni delovni proces, ekstrinzična motivacija manjša verjetnost, da bodo nanj aplicirane hevrstike kreativnosti, kot so raziskovanje, razbijanje utečenih miselnih nastavkov in sprejemanje tveganj. »Ekstrinzično motiviran posameznik se bo tako močno zanašal na odzivne algoritme, ki že obstajajo znotraj njegovega nabora pomembnih veščin določene domene« (Amabile 1996, 111). Deljena ali celo pretirano razpršena pozornost na kreativno nalogo, kot rezultat prevladujoče ekstrinzične motivacije, bo imela za posledico bolj predvidljive, manj tvegane rešitve nalog, z nižjo stopnjo relevantne kreativnosti. Ustvarjalec jih namreč ne bo dosegel preko poskusov iskanja novih povezav, inovativnega kombiniranja elementov in izumljanja povsem novih pristopov na poti do doseganja kreativne rešitve,

temveč preko aplikacije lastnih že utečenih miselnih vzorcev oz. algoritmov na problem, s katerim se sooča. Takšne rešitve so sicer še vedno lahko učinkovite, ampak bodo le redko izjemne v katerem koli aspektu. Prav tako bodo le težka predstavljale velike kreativne prodore na katerem koli področju. Na tem mestu je za nas ključna še podrobna predstavitev koncepta »*sinergijskih ekstrinzičnih motivatorjev*«, ki ga je Teresa Amabile prvič objavila leta 1996 v svojem odmevnem delu *Creativity in context*, v okviru revizije svojega *principa intrinzične motivacije* iz leta 1983. Koncept, katerega veljavnost potrjujejo tudi številne empirične raziskave (glej Amabile, Hennessey in Grossman 1986; Cameron in Pierce 1994), temelji na predpostavki, da »ekstrinzični motivatorji ne nujno vselej spodkopavajo intrinzično motivacijo in s tem kreativnost. Zdi se možno, da lahko določene oblike ekstrinzične motivacije povečajo kreativnost« (Amabile 1996, 117). »*Motivacijska sinergija*«, kot jo imenuje Amabile (1996, 118), zagotavlja, da ekstrinzična in intrinzična motivacija med sabo nista vselej izključujoči. Kot povzemata Dacey in Lennon (1998, 80): »Sinergija vključuje idejo, da je celota več kot vsota njenih delov« in tako »/.../ ekstrinzični in intrinzični motivatorji pridobivajo na moči od svoje medsebojne odnosne povezanosti« (Dacey in Lennon 1998, 80). Povedano preprosto: »*Sinergijski ekstrinzični motivatorji* se lahko pozitivno kombinirajo z intrinzično motivacijo, še posebej takrat, ko so izhodiščne ravni intrinzične motivacije visoke« (Amabile 1996, 118). Po mnenju Amabileove in njenih sodelavcev je ustrezne kombinacije sinergijskih ekstrinzični motivatorjev z intrinzično motivacijo, ki rezultirajo v pozitivnih učinkih na kreativnost, mogoče doseči z dvema mehanizmoma. Prvi, imenovan »*ekstrinziki v službi intrinzikov*«, predstavlja tiste ekstrinzične dejavnike, ki krepijo ustvarjalčev občutek kompetence za nalogo, vendar hkrati ne šibijo njegove osredotočenosti na izpolnjevanje naloge in njegove lastne odločnosti, da jo izpelje po svojih najboljših močeh. Ti ekstrinzični dejavniki mu hkrati omogočajo večjo vpletenost in globljo vključenost v nalogo samo. Kadar delujejo skladno z njegovo intrinzično motivacijo, jo lahko še povečajo, s tem pa posledično zagotovijo boljše pogoje za višjo kreativnost. *Ekstrinziki v službi intrinzikov* v vsakdanjih kreativnih delovnih okoljih primarno nastopajo v obliki eksternih nagrad, kot so boljša delovna oprema, delovni material in surovine, torej sredstva, ki ustvarjalcem omogočajo, da je njihovo delo zanje vznemirljivo, »state-of-the-art« in v koraku s časom. Drugi mehanizem Amabileova imenuje »*motivacija ustrežna stopnji v kreativnem delovnem procesu*« in vključuje vse sinergijske ekstrinzične motivatorje, ki se v določenih stopnjah kreativnega delovnega procesa izkažejo za še posebej koristne. V odnosu do Wallasove (z nekaterimi dopolnitvami in popravki) večinoma splošno sprejete teorije štirih stopenj kreativnega procesa (Wallas v Dacey in Lennon 1999, 34–36), ta mehanizem

predpostavlja, da lahko sinergijski ekstrinzični motivatorji igrajo pomembno vlogo zlasti v Wallasovi drugi (stopnji inkubacije) in četrti (stopnji verifikacije) stopnji, s tem ko ustvarjalca osredotočijo na nalogo in ga spodbudijo, da jo izpolni na primeren način. Koristni so zlasti kot pomoč pri pospeševanju preseganja pogosto dolgotrajne in naporne stopnje inkubacije in kot pomoč pri delikatnem procesu ocenjevanja kreativne rešitve, torej pri posredovanju mnenj sodelavcev, nadrejenih in relevantnih drugih. V stopnji inkubacije in verifikacije so lahko zelo učinkovito uporabljeni, ker večinoma ne šibijo ustvarjalčeve splošne intrinzične motivacije, še posebej če je ta že v izhodišču močna. Bistveno manj pa so uporabni v stopnji priprave in razsvetljenja (iluminacije). V slednjih dveh stopnjah je namreč ključnega pomena ustvarjalčeva intrinzična motivacija, hkrati pa se v teh dveh stopnjah večinoma določi raven inovativnosti outputa, kot rezultata kreativnega procesa. Poskusi aplikacije ekstrinzičnih motivatorjev v kreativno delo ustvarjalca, medtem ko je ta v drugi ali tretji stopnji kreativnega procesa, lahko opazno zmanjšajo njegovo kreativnost, s tem ko razvrednotijo njegovo lastna stremenja in prizadevanja v smeri izpolnjevanja določene kreativne naloge. S tem lahko hkrati ogrozijo tudi raven kreativnosti ustvarjenega outputa. V okviru drugega mehanizma *motivacijske sinergije*, Amabileova v sodobnih kreativnih delovnih okoljih predlaga rabo učinkovitih sinergijskih ekstrinzičnih motivatorjev, kot so denimo priznanja in nagrade, ki potrjujejo kompetenco ustvarjalca za njemu dodeljeno nalogo, obrazložitev, da je lahko neuspeh vir pomembnih informacij za ustvarjalčev kreativni razvoj in nadaljnjo delo, konstruktivne kritike, komentarje in predloge sodelavcev, nadrejenih in relevantnih drugih, sodelovanje znotraj delovnih skupin, podporo in pomoč pri reševanju zapletov (Amabile 1996, 117-121) in druge, ki jih bomo podrobneje obravnavali v sledečih poglavjih tega dela.

5 Vpliv eksternega evalviranja in nagrajevanja na kreativnost

Eksterno evalviranje in eksterno nagrajevanje kreativnega dela in kreativnih outputov, lahko na ustvarjalce delujejo kot grob primež, ki krni njihovo kreativnost. Z agresivnim stiskanjem lahko tako preusmerjajo ustvarjalčevo pozornost s same kreativne naloge in z aspektov iz okolja, ki so za to nalogo pomembni, na določen ekstrinzično zastavljen cilj. Obenem pa lahko ustvarjalca odvrnejo tudi od sprejemanja tveganj, ki bi lahko ogrozila doseganje tega cilja (Amabile 1996, 132). Vendar pa so lahko, kot bomo spoznali v nadaljevanju, v določenih okoliščinah eksterni družbeni dejavniki tudi vir hranljivih mineralov za lačna tla kreativnosti.

5.1 Vpliv eksterne evalvacije

Evalvacija kreativnih outputov pomembno vpliva na ustvarjalčevo kreativno delo in ima morda opazno širše in bolj kompleksne implikacije za kreativnost, kot se to pogosto predpostavlja. Kompleksnost njenega delovanja naznanjuje že samo dejstvo, da na kreativnost ustvarjalčevega outputa zelo različno vplivata pričakovana evaluacija kreativnih outputov na eni in njihova dejanska evaluacija na drugi strani.

Pričakovana evalvacija, oz. z drugimi besedami ustvarjalčevo pričakovanje, da bo njegov kreativni output podvržen eksternemu ovrednotenju, praviloma vpliva negativno na njegovo kreativnost in posledično na raven kreativnosti outputa, ki ga ustvari. Ta trend potrjujejo raziskave Terese Amabile in njenih sodelavcev (Amabile 1979, Amabile, Goldfarb in Brackfield 1990) ter drugih (Hennessey 1989), ki brez izjem ugotavljajo, da pričakovana evalvacija zmanjša raven kreativnost tako artističnih kot tudi verbalnih kreativnih outputov. Amabile pa nam preko refleksije ugotovitev teh raziskav, na svoj *princip intrinzične motivacije*, omogoči še globlji pogled v delovanje pričakovane evalvacije. Poleg nižje stopnje kreativnosti outputov tistih ustvarjalcev, ki so v raziskavah pričakovali eksterno evaluacijo svojega dela, namreč ugotavlja tudi upad v njihovi intrinzični motivaciji (Amabile 1996, 140–145). Glede na že predstavljeno pozitivno korelacijo med intrinzično motivacijo in višjo kreativnostjo, je v ugotovljenem upadu intrinzične motivacije, je mogoče najti vsaj del razlogov za nižjo stopnjo kreativnosti. Obenem pa ustvarjalci, ki pričakujejo eksterno evalvacijo, praviloma poročajo tudi o višji zaznani stopnji motenj med kreativnim delom. Posledično so manj osredotočeni na svoje delo in okoliščine dela in so praviloma manj zadovoljni s svojimi kreativnimi dosežki kot ustvarjalci, ki evalvacije svojega dela ne pričakujejo. Ustvarjalce, ki so že pred začetkom kreativnega dela soočeni z neizbežno (pričakovano) evalvacijo outputa, vso kreativno delo in snovanje kreativnega outputa še čaka, zato zanje pričakovana eksterna evalvacija, ne more predstavljati nič drugega kot obliko ogrožajočega pritiska in eksternega nadzora nad njihovim delom. Ta šibi njihovo intrinzično motivacijo in posledično kreativnost (Amabile 1996, 140–147).

Podobno kot pričakovana pa tudi dejanska evalvacija outputov vpliva na ustvarjalčevo intrinzično motivacijo. Številni teoretiki (Karniol in Ross 1977; Deci 1975; Harackiewicz 1979) v svojih raziskavah ugotavljajo, da lahko evalvacija kreativnega dela na intrinzično motivacijo vpliva na dva načina. Kot povzema Amabile, v primeru, »kadar evalvacija posreduje občutek zunanjega nadzora nad kreativnim delom, je pričakovati, da se bo intrinzična motivacija zmanjšala. Kadar pa posreduje pozitivne informacije o kompetenci

»ustvarjalca za to delo« (op. p.), takrat je pričakovati, da se bo intrinzična motivacija povečala« (Amabile 1996, 146). Glede na pozitivno korelacijo med intrinzično motivacijo in kreativnostjo lahko sklepamo, da bo stopnja kreativnosti ustvarjenega outputa sledila temu trendu. Pozitivna evalvacija posameznikovega dela in outputa, ki ga je ustvaril, bo zanj pravzaprav priznanje njegove kompetence za to nalogo. Posledično bo bolj intrinzično motiviran, kar bi se moralo ob nespremenjenih okoliščinah pokazati v višji stopnji kreativnosti njegovega nastajajočega ali/in prihodnjega outputa. Kontrastno pa bo eksterna evalvacija, četudi pozitivna, ki je posredovana in dojeta kot zunanji, omejevalni nadzor, krnila ustvarjalčevo intrinzično motivacijo in bo posledično omejevala njegovo kreativnost in kreativnost njegovega outputa pri določeni nalogi (povzeto po Amabile 1996, 146–147). Ta spoznanja potrjujejo tudi neeksperimentalne raziskave Amabileove in njenih sodelavcev v resničnih sodobnih organizacijskih okoljih (glej Amabile in Grysiewicz 1989). Kot povzema Amabile (1996, 152), »te študije nakazujejo, da lahko v okoliščinah resničnega sveta, evalvacija, ki posreduje občutek nekompetence ali pa ogroža samoodločnost, ošibi kreativnost, vendar pa lahko evalvacija kreativnost tudi podpre, kadar je usmerjena na delo in je konstruktivna (tudi, če je negativna), kadar nudi informacije o tem, kako izboljšati delo in njegove rezultate ali kadar posreduje priznanje kompetence in priznanje, da je ustvarjalčevo delo cenjeno«.

5.2 Vpliv eksternega nagrajevanja

Podobno kot evalvacija tudi vpliv eksternega nagrajevanja na kreativno delo ustvarjalcev ni enostranski in preprost. Kljub dolgoletni neomajanosti klasične predpostavke eksperimentalne vedenjske psihologije, da eksterno nagrajevanje želenega vedenja večja verjetnost njegove ponovitve v prihodnosti, se stroka danes strinja, da ta predpostavka ne drži za vse oblike vedenja in za vse oblike nagrad. Na kreativnost, oz. točneje na resnične, hevristične kreativne procese, eksterne nagrade praviloma vplivajo negativno, medtem ko večinoma večajo uspešnost pri algoritmičnih nalogah. Kljub temu pa bomo v nadaljevanju spoznali, da so lahko v določenih oblikah in okoliščinah eksterne nagrade tudi izjemno koristne za ohranjanje ali spodbujanje kreativnosti pri hevrističnih nalogah (Amabile 1996, 176).

Za kreativnost ustvarjalca je lahko eksterno nagrajevanje škodljivo, kadar nagrada nastopa v obliki »podkupnine« oz. nekakšne obljubljenе kompenzacije, v zameno za katero mora ta opraviti točno določeno kreativno nalogo in/ali doseči kreativno rešitev. Takšna očitno izpostavljena nagrada na ustvarjalca deluje kot zunanji nadzor oz. prisila, ki ga takorekoč sili v nalogo (Amabile 1996, 174–175). Nalogo in njeno uspešno kreativno rešitev

zato ne bo smatral kot cilj svoje kreativne aktivnosti. Nalogo bo dojemal zgolj kot sredstvo za doseganje od zunaj zastavljenega cilja (nagrade), uspešna kreativna rešitev pa mu bo manj pomembna. Posledično bo za izpolnjevanje te naloge ekstrinzično motiviran in bo ustvaril manj kreativen output. Kot piše Amabile (1996), negativen vpliv eksternih nagrad na kreativnost, ugotavljajo tudi številne eksperimentalne raziskave s področja preučevanja vpliva eksternih nagrad na hevristične kreativne naloge (Kruglanski et al. 1971; Greene in Lepper 1974; Lepper, Greene in Nisbett 1973; Amabile in Hennessey 1982; Amabile, Goldberg in Capotosto 1982). Te raziskave praviloma ugotavljajo, da eksterno »nagrajeni ustvarjalci preferirajo enostavnejše, manj zahtevne naloge; nalog se lotevajo z manj zadovoljstva; bolj ozko so osredotočeni na doseganje ekstrinzičnega cilja (nagrade); izkazujejo manj interesa za nalogo samo; imajo več težav z razbijanjem utečenih miselnih nastavkov (set-breaking op. p.); in ustvarjajo delo, ki ga subjektivno ocenijo, kot manj kreativno« (Amabile 1996, 158). Negativne učinke ekstrinzičnih nagrad na kreativnost pa potrjujejo tudi novejšeeksperimentalne raziskave Amabile in sodelavcev v resničnih sodobnih organizacijskih okoljih. Denarne nagrade, kot danes najpogosteje uporabljena oblika poslovne kompenzacije za opravljanje določenega dela, naj bi bile še posebej škodljive za kreativno delo. Denarno »podkupovanje« zaposlenih, z namenom doseganja produkcije kreativnih rešitev, ustvarjalcem vzbuja občutek, da so kontrolirani in prisiljeni v ustvarjalno delo. Takšen pristop tako najpogosteje ne doseže zelenega učinka (Amabile 1999, 84). V luči že predstavljenih ugotovitev bo denar imel najbrž celo nasproten učinek in bo okrnil kreativnost.

»Zanimivo pa se »na kreativnost« (op. p.) izvaja negativen učinek tudi takrat, ko ustvarjalci čutijo, da niso prejeli radodarne in ustrezne kompenzacije za svoje delo« (Amabile 1996, 175). Mogoče je torej trditi, da za kreativno delo v organizacijah zgolj intrinzične nagrade niso povsem zadostna kompenzacija. Za dolgoročno ohranjanje visoko kreativnega kadra in za vzdrževanje njihove kreativnosti so danes v uspešnih organizacijskih okoljih nepogrešljive tudi različne oblike eksternih nagrad. Vendar pa v oziru na negativne učinke eksternih nagrad, o katerih smo ravnokar razpravljali, tu naletimo na nekoliko paradoksalno situacijo. Paradoks »Zakaj bi morali kreativno delo ustvarjalnih ljudi nagrajevati z eksternimi nagradami, ki so za njihovo kreativnost škodljive?«, pa je kljub temu enostavno rešljiv. Raziskave namreč kažejo, da so lahko eksterne nagrade, kadar so v primerni obliki, kadar so ustrezno uporabljene ter premišljeno aplicirane na pravilne okoliščine, za kreativnost tudi izjemno plodne.

Amabile (1996, 176) tako povzema, da so lahko za kreativnost spodbudne tiste eksterne nagrade, ki so podane v takšni obliki in na takšen način, da jih ustvarjalci dojemajo

kot nevpadljive oz. manj pomembne od njihove samo-percepirane intrinzične motivacije. Gre torej za nagrade, ki jim ne dajejo občutka eksterne nadzora ali pa prisile. Za spodbujanje organizacijske kreativnosti so lahko koristne eksterne nagrade, ki ustvarjalcu omogočajo globljo vključenost v delovne aktivnosti, ki ga interesirajo in mu predstavljajo izziv. Boljša delovna oprema, nove, raznolike in uporabne surovine, možnost samostojnega izbora prihodnjih nalog in področja dela ali pa že celo več avtonomnosti pri delu, lahko pogosto bolje gojijo kreativne zmožnosti ustvarjalcev, kot gole, depersonalizirane denarne nagrade. Če takšne nagrade že morajo biti izpostavljene v organizaciji, naj bodo predstavljene subtilno, kot nekaj trivialnega. Na kreativnost vplivajo pozitivno tudi nagrade, ki jih ustvarjalec lahko percepira kot potrditev njegove kompetence za določeno nalogo in eksterne nagrade v obliki »bonusa«, torej nepričakovane kompenzacije za določeno kreativno delo, ki ga ustvarjalec prejme pred ali po končanem delu in nanj ne vrši nobene prisile ali eksterne kontrole. Nenazadnje pa so za kreativnost koristne tudi stabilne splošne nagrade, ki jih posameznik prejema kot ustrezno in enakovredno kompenzacijo za vso opravljeno delo skupaj in ne posamezne nagrade, ki jih prejema kot kompenzacijo za vsako opravljeno nalogo posebej (Amabile 1996, 175–177). Najenostavnejši in najbolj ilustrativen primer slednjega je denimo redna in primerna plača, ki jo posameznik prejme v zameno za svoje kreativno delo v določenem časovnem obdobju. Potrebno pa je tudi omeniti, da so eksterne nagrade vseh vrst skoraj vedno učinkovite za večanje učinkovitosti pri algoritmičnih nalogah.

6 Vpliv izvedenstva na kreativnost – izobrazba, znanje, veščine in obvladovanje domene

Kreativnost se po definiciji povezuje s proizvodnjo oprijemljivih ali pa neoprijemljivih outputov, ki jih označuje določena stopnja inovativnosti in imajo določeno vrednost za določeno število ljudi znotraj določene domene. Znotraj te domene obstaja izjemno majhna verjetnost, ki meji že na popolno naključje, da bodo outputi nekega ustvarjalca dojeti kot relevantno kreativni, če je ustvarjalcu ta domena povsem tuja. Da bo output, ki ga ustvari znotraj določene domene, inovativen, da bo imel vrednost še za koga drugega poleg njega, in da bo uporaben, je skoraj nujno, da ustvarjalec predhodno v določeni meri obvladuje domeno, v kateri ustvarja. To pomeni, da mora posedovati ustrezno izobrazbo, znanja, izkušnje in veščine, potrebne za ustvarjanje v tej domeni oz. mora biti za ustvarjanje v njej ustrezno usposobljen. Spoznali bomo, da ima lahko obvladovanje domene oz. ustvarjalčeva izvedenost v njej kompleksen odnos do njegove kreativnosti.

Robert W. Weisberg (v Kaufman in Baer 2006, 1–9) predpostavlja, da je ustvarjalčevo

izvedenstvo (expertise) v določeni domeni nujno, če ta želi v njej kreativno prispevati. Preden lahko v domeno prispeva svoj izviren in relevanten kreativni output, mora opraviti primerno pripravištvu, s pomočjo katerega doseže raven izvedenosti v tej domeni. Po Weisbergu to izvedenstvo predstavlja kontinuum, ki na eni strani obsega posedovanje za domeno zelo specifičnih znanj, veščin in izkušenj, na drugi strani pa tudi dobro obvladovanje številnih bolj splošnih področij, s katerimi se sooča v vsakdanjem življenju. Če si sposodimo Weisbergov primer, bo tako izvedenstvo ustvarjalnega znanstvenika, ki odkriva protein, ki povzroča Alzheimerjevo bolezen, obsegalo vse od znanstvenikovih lastnih idej s tega področja, idej kolegov znanstvenikov, do podrobnega obvladovanja domene makromolekul, posedovanja znanj in veščin s področja kemije in biologije, pa vse do obvladovanja fizike, matematike in logičnega mišljenja na sploh. To raven izvedenosti lahko ustvarjalec doseže samo preko dolgoročnega formalnega in neformalnega usposabljanja znotraj domene, s pomočjo katerega se dokoplje do nabora ustreznega znanja, veščin in izkušenj. Kot pravi Weisberg, bo ta »bogata podatkovna baza služila kot temelj za njegove inovacije,« (Weisberg v Kaufman in Baer 2006, 40) iz katere bodo črpali pri svojem kreativnem produciranju. Posameznik pa v določeni domeni ne more postati izveden kar čez noč. Po Weisbergovem mnenju mora posameznik v domeni prestati desetletno pripravištvu, s katerim postane v domeni izveden, preden je v njej zmožen ustvariti odmeven in relevanten kreativni prispevek (Weisberg v Kaufman in Baer 2006, 20, 21). Svojo trditev krepi tudi s številnimi študijami primerov, v katerih ugotavlja, da so vsi veliki ustvarjalci našega časa, kot so skladatelji Mozart, Bach in Beethoven, vizualni umetniki Picasso, Calder in Pollock ter znanstveniki, kot sta Watson in Crick, brata Wright in Thomas Edison, vsak v svoji domeni potrebovali številna leta usposabljanja (navadno okoli 10 let), preden so proizvedli odmevne kreativne outpute (Weisberg v Kaufman in Baer 20–40). V odgovor na Weisbergovo *pravilo desetih let*, ga Dean Keith Simonton opozarja na nevarnost »*pretreniranja*« v določeni domeni in na posledično dogmatičnost, ki je lahko škodljiva za kreativnost. Na podlagi spoznanj svojih histometričnih raziskav velikih kreativnih umov sodobnega časa (Simonton 1999; 2003) predlaga obstoj »*optimalne ravni obvladovanja*« določene domene, nad katero lahko dodatno usposabljanje spodbuja ustvarjalčevo kreativnost. Rezultati njegove raziskave tako kažejo, da naj bi bila optimalna raven dosežene formalne izobrazbe za doseganje visoke ravni kreativnosti nekje na sredi višješolskega študija. Opozarja pa tudi, da je formalna izobrazba, dosežena preko formalnega usposabljanja v sistematiziranih šolskih sistemih, različno pomembna za kreativno delo v različnih domenah. Pri ustvarjanju na področju znanosti, denimo v matematiki, biologiji in fiziki, je tako praviloma občutno pomembnejša, kot pri

artističnem ustvarjanju. Pri slednjem je bolj kot formalna izobrazba za kreativnost perspektivno izvenšolsko, neformalno usposabljanje (Simonton v Kaufman in Baer 2006, 45, 46). Za doseganje visoke ravni artistske kreativnosti je tako lahko bolj koristna nekoliko nižja stopnja dosežene formalne izobrazbe, ki jo komplementira višja stopnja dosežene neformalne usposobljenosti znotraj artistske domene, v kateri posameznik ustvarja. Tako Weisberg kot tudi Simonton torej izpostavljata ključen pomen nabora ustreznega znanja, veščin in izkušenj znotraj ustvarjalčeve domene, oz. t. i. *bogate podatkovne baze*, če uporabimo Weisbergov izraz. Pomembna pa nista zgolj obseg in globina tega znanja, temveč tudi njegova vsebina. Simonton trdi, da je »kreativnost mogoče negovati s pomočjo križnega usposabljanja (crosstraining) in ohromiti s pretiranim usposabljanjem« (Simonton v Kaufman in Baer 2006, 480). Križno usposabljanje se nanaša na usposabljanje na številnih različnih področjih znotraj domene, v kateri posameznik ustvarja, medtem kot pretirano usposabljanje pomeni preveliko osredotočenost na zgolj en aspekt ustvarjalčeve domene. Križno usposabljanje za pisatelja tako denimo pomeni, da svoje znanje, veščine in izkušnje pridobiva z različnih literarnih področij oz. žanrov, kot so dramatika, fikcija, poezija ipd. hkrati. Takšna usposobljenost pisatelja znotraj njegove domene je za njegovo kreativnost bistveno bolj koristna, kot če bi superiorno obvladoval zgolj en žanr, saj »je bistveno bolj pomembno, da je »njegovo« (op. p.) znanje široko, kot pa globoko« (Simonton v Kaufman in Baer 2006, 48). Ta spoznanja potrjujejo tudi Simontonove raziskave skladateljev opere (glej Simonton 2000). Kreativni outputi tistih skladateljev, ki so pri svojem ustvarjanju redno preklapljali med različnimi žanri znotraj domene (operne skladnje) so bili ocenjeni kot bistveno bolj kreativni, kot kreativni outputi skladateljev, ki so ustvarjali zgolj znotraj enega žanra. Izkazalo se je celo, da so bila dela tistih, ki so poleg ustvarjanja znotraj domene opernih kompozicij, ustvarjali tudi zunaj opere, denimo v domeni instrumentalnih kompozicije, ocenjena kot bolj kreativna, kot dela tistih, katerih ustvarjanje je bilo zreducirano zgolj na domeno opere (Simonton v Kaufman in Baer 2006, 48). Prvi so se torej posluževali križnega usposabljanja, slednji pa so bili pretrenirani v domeni opere. Če povzamemo, je torej za visoko stopnjo kreativnosti nujno posameznikovo izvedenstvo (expertise), torej nabor znanja, izkušenj in veščin, ki jih pridobi preko postopnega usposabljanja v domeni, v kateri ustvarja. »Ni pomembno, kje je pridobil to znanje, naj bo skozi formalno izobraževanje, praktične izkušnje ali interakcijo z drugimi profesionalci« (Amabile 1999, 79). Ključnega pomena je, da ga je dovolj iz domene, v kateri ustvarja, da je to znanje raznoliko in široko, pa vendar ne preveč poglobljeno, da obsega tudi obvladovanje številnih drugih domen in da obsega še številna

druga znanja in sposobnosti, kot so denimo splošna razgledanost in zmožnost logičnega mišljenja.

7 Vpliv organizacij na kreativnost

7.1 Naloge, zadolžitve in način dela

»Izmed vsega, kar lahko managerji storijo, da bi stimulirali kreativnost, je morda najbolj učinkovita, zavajajoče enostavna naloga, usklajevanje pravih ljudi s pravimi s zadolžitvami« (Amabile 1999, 81). Organizacija iz svojega kreativnega kadra najlažje in najbolj učinkovito izvabi visoko raven kreativnosti, če posameznikom in skupinam dodeljuje delo, za katerega so ti najbolj izvedeni (Amabile 1999, 81). Ustvarjalec naj bo torej zadolžen za delo na področju, ki ga najbolje obvlada oz. v katerem je najbolj izveden. Ključnega pomena za kreativnost je tudi, da mu delo predstavlja določen izziv in zanj torej ni preveč enostavno. Ustrezne zadolžitve so tiste, ki ustvarjalca prisilijo v raztezanje lastnih zmožnosti in v preseganje samopercepiranih sposobnosti, vendar pa je tudi tu na mestu previdnost. Zadolžitve naj od njega zahtevajo dovolj, da se pri delu ne bo dolgočasil, vendar pa tudi ne preveč. Prezahtevno in preobsežno delo lahko namreč od njega zahteva več kot zmore, zaradi česar bo imel občutek, da izgublja nadzor nad zadolžitvijo in se počuti nekompetentnega za njeno realizacijo (Amabile 1999, 81). Za spodbujanje kreativnosti v organizaciji je torej nujno premišljeno razporejanje kreativnega dela med kreativni kader. Ne glede na sposobnosti ustvarjalcev ima lahko neusklajenost zaposlenih z zadolžitvami močan omejevalni učinek na njihovo kreativnost.

Poleg ustreznih ustvarjalcev za ustreznimi zadolžitvami pa je za organizacijsko kreativnost ključnega pomena tudi narava njihovega kreativnega dela. Stroka se strinja, da se avtonomija oz. svoboda ustvarjalcev pri ustvarjanju v organizaciji praviloma povezuje z višjo stopnjo organizacijske kreativnosti (povzeto po Amabile 1996, 176; Stenmark 2005, 3). Ustvarjalni kader bo tako bolj kreativen, če mu bo v organizaciji dodeljena določena stopnja svobode pri delu, predvsem kar zadeva njihov pristop do zadolžitve, način dela ter individualno specifične delovne postopke, ki jih pri delu uporabijo. Takšna svoboda jim namreč omogoča, da se kreativnih nalog lotevajo na načine, ki najbolje izkoristijo njihovo izvedenstvo na tem področju, hkrati pa jim daje občutek obvladovanja lastnega dela in idej. Za izpolnjevanje nalog bodo posledično bolj intrinzično motivirani, obenem pa nad sabo ne bodo čutili eksterne nadzora (Amabile 1996, 231; Amabile 1999, 82). Kot sem zapisal že v prejšnjih poglavjih, vse to predpostavlja višjo stopnjo kreativnosti ustvarjenih outputov.

Vendar pa lahko preveč svobode pri kreativnem delu v organizacijah tudi škodi organizacijski kreativnosti. Določitev ciljev kreativnih nalog tako naj ne bo nikoli povsem prepuščena zgolj ustvarjalcem. To seveda ne pomeni, da je potrebno ustvarjalce povsem izpustiti iz procesa določanja in opredeljevanja ciljev njihovega dela, temveč da je bolj kot to, kdo določi cilje, pomembno, da so cilji jasno zastavljeni, natančno opredeljeni in nespremenljivi na daljši rok (Amabile 1999, 81–82). Kot piše Amabile (1999, 81), »jasno opredeljeni strateški cilji, pogosto povečajo kreativnost.«

7.2 Sodelavci, delovne skupine in medsebojni odnosi

Kadar v organizacijah kreativno delo poteka v skupinah, je izjemnega pomena, da se oblikujejo primerne delovne skupine. Njihov ustroj ima lahko namreč velik vpliv na raven kreativnosti outputa, ki ga ustvarijo. Amabile (1999, 83) tako trdi, da so za organizacijsko kreativnost najučinkovitejše delovne skupine, zgrajene iz različnih profilov ljudi, ki obvladajo številna različna področja, imajo različne pristope do dela, različne načine razmišljanja in različne poglede na problem, s katerim so soočeni. V ravno prav raznoliki delovni skupini, se lahko ideje in miselni nastavki posameznih članov med sabo dopolnjujejo in nadgrajujejo na nepričakovane, zanimive, a vendar izjemno uporabne načine. Vendar pa za doseganje visoke stopnje kreativnosti zgolj raznolikost članov skupine ni dovolj. Med njimi se mora izoblikovati tudi ustrezen delovni odnos. Tekmovalnost znotraj delovnih skupin, je tako omejevalna ali celo izjemno škodljiva za kreativnost, saj »medosebno tekmovanje ali tekmovanje znotraj skupine v organizaciji goji samoobrambni odnos« (Amabile 1996, 232). Tekmovalnost je preplet več družbenih dejavnikov kreativnosti, ki ga tvorijo evalviranje, eksterne nagrajevanje in še dodatna dihotomija zmaga–poraz (Amabile 1996, 240). Ljudje soočeni s tekmovalnim delovnim odnosom bodo tako bolj obremenjeni s tem, kako ne izgubiti »tekmovanja« s svojimi sodelavci, namesto da bi bili raje osredotočeni na to, kako zmagati. Njihov fokus bo počasi drsel proč od zadolžitve in vse bolj na »sotekmovalce« ter njihovo delo, kar bo delovalo kot močan vir eksterne pritiska. V poglavju o evalvaciji smo že omenili, da so takšne oblike eksterne pritiska praviloma izjemno škodljive za kreativnost, saj šibijo ustvarjalčevo intrinzično motivacijo za izpolnjevanje kreativne naloge. Obenem je bolj verjetno, da bo ustvarjalec, na katerega se vrši eksterni pritisk, pri svojem kreativnem delu spregledal pomembne aspekte iz okolja, ki so lahko ključni za doseganje najvišje ravni kreativnosti ustvarjenega outputa. Po drugi strani pa Amabile (1996, 233) in Stenmark (2005, 4) poudarjata močan pozitiven vpliv medsebojnega sodelovanja, podpore in pomoči znotraj delovnih skupin na organizacijsko kreativnost. Za kreativnost skupin je namreč ključnega

pomena, da je vsem članom skupno vzajemno navdušenje nad doseganjem skupnega cilja, da so drug drugemu pripravljeni pomagati skozi težavna obdobja dela in spodrsaljaje in da upoštevajo ter cenijo specifično znanje ter perspektive drugih članov (Amabile 1999, 83). Mogoče je torej pričakovati, da bo output delovne skupine, v kateri je dobro uveljavljeno medsebojno sodelovanje na višji ravni kreativnosti, kot seštevek kreativnih prispevkov posameznikov, ali pa kreativni prispevek homogene delovne skupine. Kot piše Amabile (1996, 83), je oblikovanje notranje ravno prav raznolike delovne skupine, z ravno pravšnjo kemijo med člani, težaven proces, ki zahteva dobro poznavanje vseh zaposlenih s strani managerjev. Kljub temu pa bo njihov ustvarjen output praviloma bolj kreativen od outputa homogenih delovnih skupin, sestavljenih iz podobnih ljudi, s podobnim načinom razmišljanja in s podobnim pogledom na problem, s katerim so soočeni.

7.3 Vloga odločevalskih akterjev

Odločevalski akterji, kot so managerji in drugi nadrejeni, imajo v organizacijah morda lahko najmočnejši vpliv na svoj kreativni kader in posledično na njihov potencialni ter dejanski kreativni output. Znotraj organizacij so namreč večinoma oni tisti, ki razporejajo zadolžitve med kreativni kader, usmerjajo kreativno delo in bdijo nad ustvarjalci, hkrati pa v rokah držijo tudi vajeti inicialnega evalviranja, nagrajevanja ter potencialnega sankcioniranja ustvarjenih outputov in njihovih konceptualnih očetov. Od kreativnega dela v organizaciji se lahko distancirajo, kar jim omogoči zunanjo perspektivo na njegov potek in dosežene rezultate, hkrati pa so lahko vanj skupaj z ustvarjalci tudi tesno vpeti. Njihov unikaten položaj jim daje potencial za močno vplivanje na kreativnost svojega kadra. Vendar pa je od njih samih in od njihovega vodenja odvisno, ali bo ta vpliv kreativnost v organizaciji spodbujal ali omejeval.

Za doseganje visoke ravni organizacijske kreativnosti je ključno, da odločevalski akterji kreativnemu kadru zagotavljajo ažurne in relevantne povratne informacije, ki zadevajo njihovo kreativno delo in njihov kreativni output. To velja tako za uspešne kreativne dosežke, kot tudi za neuspešne poskuse (Amabile 1993, 83). Ustvarjalci v sodobnih organizacijah morajo namreč imeti občutek, da je njihovo kreativno delo pomembno tudi za organizacijo, saj je, kot pravi Amabile (1999, 83), »sicer vseeno, če ustvarjajo doma, za lasten, osebni doprinos.« Odločevalci naj tako ustvarjalcem posredujejo konstruktivne povratne informacije, ki korektno ovrednotijo relevanco in potencial njihovega kreativnega prispevka za organizacijo. Informacije, ki potrjujejo posameznikovo kompetenco za določeno zadolžitev, ga namreč spodbujajo in usmerjajo proti končnemu cilju in mu dajejo občutek, da je njegovo

delo cenjeno, kar blagodejno vpliva na njegovo kreativnost (Amabile 1996, 152; Amabile 1999, 83). Kot smo dejali v poglavju o evalvaciji, to drži tudi v primeru, kadar gre za negativno kritiko, v kolikor je ta konstruktivna.

Po drugi strani, pa je lahko za kreativnost v organizaciji tudi izjemno omejevalno, kadar kreativna prizadevanja niso deležna zasluženih priznanj, kadar so sprejeta z nezaupanjem, ali pa celo z neposrednim zavračanjem. Kot pravi Amabile, »managerji v številnih organizacijah iz navade izkazujejo odziv, ki je škodljiv za kreativnost. Iščejo razloge, zakaj ne uporabiti novih idej, namesto iskanja razlogov, za to da bi jih raziskali naprej« (Amabile 1999, 83). Tovrsten skepticizem do novih idej, skupaj z njihovim neutemeljenim zavračanjem, grobo nekonstruktivno kritiko ali pa celo z različnimi oblikami sankcioniranja ustvarjalcev, lahko ustvari ozračje strahu pred prispevanjem kreativnih idej v organizaciji (Amabile 1999, 83). Posledični uničujoči učinki za organizacijsko kreativnost so očitni. Ustvarjalni kader bo, v strahu pred možnostjo negativne obravnave, povsem obremenjen s temi eksternimi dejavniki nadzora, ki bodo na njihovo kreativnost delovali omejevalno in njihov fokus usmerjali proč od samih kreativnih nalog. Ker gre tu za enako zakonitost, kot smo jo obravnavali že pri negativnih učinkih eksterne evalvacije in eksternega nagrajevanja, je pričakovati, da bo intrinzična motiviranost ustvarjalcev za kreativno delo izpuhtela, z njo pa tudi ves njihov kreativni potencial.

Kontrastno je za organizacijsko kreativnost lahko izjemno rodovitno okolje, v katerem se ljudje ne bojijo izraziti svojih kreativnih vzgibov, četudi gre za nekoliko tvegane ideje. Kot poudarjata Sternberg in Lubart (v Dacey in Lennon 1998, 72) je pripravljenost sprejemanja določene stopnje tveganja nujna za ustvarjanje relevantnega kreativnega outputa. V svoji raziskavi vpliva šolskega sistema na kreativnost učencev tako ugotavljata, da šole in učitelji v njih učence praviloma odvrčajo od vseh oblik tveganj, drugačnih ali pa še nepreverjenih idej. Zaradi netoleriranja in celo sankcioniranja neuspehov ter deviacij se učenci nikoli ne naučijo sprejemati *razumnega tveganja* (sensible risks), veččine, ki je potrebna za ustvarjanje pristnih kreativnih outputov (Sternberg in Lubart v Dacey in Lennon 1998, 71–72). Takšno, za kreativnost uničujočo situacijo, pa je mogoče najti tudi v prenekateri poslovni organizaciji. Tako v šolah, kot tudi v drugih organizacijah, je zato nujno, da si odločevalski akterji (učitelji, managerji in drugi na odločevalskih položajih), prizadevajo za ustvarjanje organizacijskega okolja, v katerem bodo ustvarjalni posamezniki pripravljene sprejemati *razumno tveganje* (sensible risks) pri svojem ustvarjanju. Odločevalski akterji naj tako določeno stopnjo »zdravega«, razumnega tveganja spodbujajo in ga sprejemajo z odobravanjem, če želijo iz njih izvabiti, kar se da visoko raven kreativnosti.

Kot piše Amabile (1999, 83) pa lahko odločevalci k ustvarjanju za kreativnost ugodnega delovnega okolja v organizacijah prispevajo tudi tako, da tistih ustvarjalcev, katerih kreativni output na koncu ne doseže poslovnega uspeha, ne sankcionirajo, temveč ustvarjeno znotraj organizacije predstavijo in uporabijo kot učno izkušnjo. »Slepe ulice so lahko zelo razsvetljuječe. V številnih poslovnih situacijah je lahko vedenje "kaj ne deluje", ravno tako koristno, kot vedenje "kaj deluje"« (Amabile 1999, 83). Tudi poslovno neuspešni kreativni podvigi torej vsebujejo precejšnjo uporabno vrednost, ne zgolj za svoje snovalce, temveč tudi za celotno organizacijo. Na odločevalskih akterjih pa sloni, da znajo ustrezno prepoznati in uporabiti tudi potencial takšnih kreativnih podvigov v prid svoje organizacije. Odločevalci naj tako dajo možnost ustvarjalcem, da se učijo iz lastnih napak, namesto, da jih zanje negativno sankcionirajo. Ti bodo tako tudi za svoje poslovno neuspešno kreativno delo pravzaprav nagajeni s koristno izkušnjo in pomembnim znanjem o tem, na kaj naj bodo pozorni pri prihodnjih podvigih. Posledično bodo v svoje kreativno delo vključeni globlje in na bolj osebni ravni, njihova intrinzična motivacija bo okrepljena, njihova samopercepirana kompetenca in pomen za podjetje pa ne bosta ogrožena, temveč kvečjemu ojačana. Na podlagi vsega do sedaj povedanega je pričakovati, da bo takšen kreativni kader dolgoročno ustvarjal bolj kreativne outpute, kot kader obremenjen s sankcijami zoper svoje, nekoliko manj uspešne kreativne podvige. Pri tem pa seveda ne smemo pozabiti na dejstvo, da je za dolgoročni poslovni uspeh organizacij nujno, da njihov kreativni kader primarno snuje uporabne in finančno vzdržljive outpute. Kljub izjemni vrednosti neuspešnih kreacij naj bodo slednji še vedno temeljna orientacija tako odločevalskih akterjev, kot tudi ustvarjalcev v organizaciji.

Kreativno delo v sodobnih organizacijskih okoljih je kompleksen, za ustvarjalce zahteven, nelinearen in pogosto nepredvidljiv proces. Zato so lahko navdihujoči nadrejeni nepogrešljivi pri premagovanju vsakodnevnih naporov organizacijskih kreativcev. Raziskave Amabile in njenih sodelavcev (Amabile in Gyskiewicz 1987; Amabile 1988) namreč kažejo na to, da lahko odločevalski akterji kreativnost svojega ustvarjalnega kadra podprejo tudi tako, da jim služijo kot dober zgled oz. kot vzorniki. Vzoren odločevalec je tisti, ki je iskreno in vidno zagnan za izpolnjevanje kreativne naloge, tisti, ki vztraja in prebrodi skozi zahtevna obdobja ter ovire in tisti, ki spodbuja sodelovanje ter dobro komunikacijo med ustvarjalci (Amabile 1999, 84). Svojo kreativno ekipo oz. kreativni kader na sploh, mora varovati pred motnjami znotraj in zunaj organizacije in si prizadevati za usmerjanje pozornosti ustvarjalcev primarno na dodeljeno zadolžitev. Poleg tega mora svojim ustvarjalcem zastaviti enoznačen, dolgoročno stabilen cilj ter smer dela in preko usmerjanja ustvarjalcev proti cilju skrbeti za

njegovo udejanjenje (Amabile 1996, 231–233). »Takšno vedenje ojača vse tri komponente kreativnega procesa: »motivacijo, izvedenstvo in posameznikove zmožnosti kreativnega mišljenja« (op. p.), obenem pa je tudi visoko učinkovita praksa, ki jo lahko prevzame že posamezen odločevalec« (Amabile 1999, 84). Po drugi strani lahko neustrezno vodenje izvaja tudi izjemno negativen vpliv na organizacijsko kreativnost. Stroka se strinja, da so avtoritativni odločevalci, katerih vodenje temelji na ukazovanju, enosmerni komunikaciji, strogem nadzoru nad delom drugih in na formalnem ter neformalnem izkazovanju moči, pogubni za organizacijsko kreativnost (Amabile 1996, 231–233; Choi, Anderson in Velette 2008). Organizacije, katerih dolgoročen uspeh je odvisen od relevantnih kreativnih prispevkov ustvarjalnega kadra, naj se takšnih odločevalskih akterjev in takšnega vodenja raje izognejo.

7.4 Organizacijska podpora – pomen pozitivne organizacijske klime

Na koncu pa se osredotočamo še na izjemen pomen celostne organizacijske podpore kreativnosti. Slednja lahko namreč ojača in vzdržuje ali pa šibi in omejuje kreativnost, bolj kot kateri koli posamezen organizacijski dejavnik. »Tovrstna podpora je naloga vodij organizacije, ki morajo poskrbeti za ustrezne sisteme ali procese in poudarjati vrednote, ki dajo jasno vedeti, da so kreativna prizadevanja najvišje prioritete« (Amabile 1999, 84). Organizacija mora svojo brezpogojno podporo kreativnim prizadevanjem kazati na vseh nivojih in na vseh področjih delovanja, vse od pravičnih kompenzacij za kreativne dosežke, preko spodbujanja ustreznih medsebojnih in delovnih odnosov med zaposlenimi vseh profilov, korektno komunikacije in izmenjave informacij, pa vse do podpore in zgleda odločevalskih akterjev (Amabile 1999, 84; Amabile 1996, 231). Kot pravita Martins in Terblanche (2003, 73) kreativnost najbolj prosperira v tistih organizacijah, ki uporabljajo *holističen pristop* do oblikovanja svoje, za kreativnost ugodne organizacijske klime. Gre torej za preplet, kolaboracijo in sinergijo med vsemi že omenjenimi in še številnimi neobravnanimi organizacijskimi dejavniki, katerih vsota je več kot seštevek posameznih delov. Sodobne organizacije morajo tako z implementacijo številnih orodij, procesov in tehnik, ki jih dopolnjujejo z uporabo natančno izdelane perspektive, ustvariti organizacijsko klimo, kjer domuje inovativnost, kjer neuspehi niso pogubni in kjer so kreativni presežki vsakdanji pojav.

8 Oglaševalska agencija

8.1 Zgradba in delovanje oglaševalske agencije

Za lažje razumevanje prihajajočih poglavij, bomo na tem mestu podrobneje spoznali prevladujočo zgradbo sodobnih oglaševalskih agencij in potek dela v njih – od prvega stika z novim klientom, pa vse do končanega oglaševalskega outputa. Potrebno je izpostaviti, da seveda obstajajo razlike v zgradbi, velikosti in specifikah dela posameznih agencij. Kljub temu pa to poglavje obsega predstavitev sestavin in procesov, ki so z večjim ali manjšim odstopanjem praviloma prisotni v vseh sodobnih agencijah.

Vse oglaševalske agencije v klasičnem smislu tvori nekaj specifičnih profilov strokovnjakov, povezanih v oddelke, ki so med sabo v glavnem tesno povezani in pogosto tudi prepleteni. Klasično strukturo oglaševalske agencije tako predstavljajo oddelek za vodenje projektov (account management), kreativni oddelek, medijski oddelek, produkcijski oddelek in strateški oddelek, ki se jim danes v nekaterih agencijah pridružujejo tudi oddelek za odnose z javnostmi, internetni oddelek, oddelek za marketinške raziskave idr. V manjših agencijah lahko nalogo celotnega oddelka opravlja že posameznik, pogosta pa je tudi prehodnost med oddelki ter multifunkcionalnost (Wilmshurst in Mackay 1999 85–90). Agencije, ki jih obravnavamo v tem delu, so v glavnem t. i. *full-service* agencije, ki celotno komunikacijsko oglaševalsko rešitev, ne glede na njen obseg, sestavo in kompleksnost, izpeljejo v celoti do konca. Če katere izmed potrebnih funkcij, veščin ali pa znanja v agenciji ne posedujejo, pomoč navadno najamejo zunaj agencije s pomočjo t. i. »*out-sourcanja*«.

Celoten delovni proces se za agencijo običajno začne takrat, ko določen posameznik ali pa organizacija naleti na komunikacijski problem, ki ga sama ne more ali pa ne želi rešiti in se odloči poiskati zunanjo pomoč. Ta organizacija ali posameznik nato po navadi organizira natečaj oz. »*pitch*«, s pomočjo katerega se loti iskanja zase in za rešitev svojega problema primerne oglaševalske agencije. Za agencije, ki sodelujejo na natečaju, pripravi »*brief*« (osnutek), ki vsebuje podroben opis komunikacijskega problema ter podrobno predstavitev ciljev, sprememb in rezultatov, ki jih želi s pomočjo izdelane komunikacije doseči. Na podlagi tega osnutka sodelujoče agencije pripravijo svoje komunikacijske rešitve in z njimi »*tekmujejo*« na natečaju, na katerem navadno zmaga ena agencija, ki potem svojo rešitev skupaj z organizacijo oz. z *naročnikom* tudi realizira.

Znotraj oglaševalske agencije se delo po navadi začne v *računovodstvu* (account management), za katerega se v branži pogosto uporablja tudi izraz *oddelek za vodenje projektov*. Ta je sestavljen iz več vodij računov oz. projektov, ki pletejo vitalno vez med

naročnikom in agencijo in skrbijo za ustrezno komunikacijo z njim. Od naročnika navadno prvi prejmejo brief, s pomočjo katerega v sodelovanju z naročnikom obveščajo vse dele agencije o zanje relevantnih aspektih projekta. Obenem koordinirajo vse delovne procese v okviru posameznega projekta, skrbijo za doseganje dogovorjenih rokov in za uresničevanje naročnikovih pričakovanj (Wilmshurst in Mackay 1999, 90–91).

Po tem, ko oddelek za vodenje projektov osnutek nekoliko »zlošči« in ga prilagodi za rabo v agenciji, se v delovni proces vključi *kreativni oddelek*. Njegova naloga je, da s pomočjo kreativne moči svojega ustvarjalnega kadra predloge in zahteve osnutka skomponira v atraktiven, prepričljiv in učinkovit dražljaj, ki izpolni ali pa preseže naročnikova pričakovanja. V osnutku natančno določeno, navadno banalno in suhoparno zapisano sporočilo, za katerega naročnik želi, da je preneseno določenemu občinstvu z določenim učinkom, mora kreativni oddelek tako izklesati v *kreativni koncept*, ki obsega naročnikovo sporočilo in sredstva za njegovo implementacijo in je oblikovan na dojemljiv in v vseh aspektih privlačen način za ciljno občinstvo. Za doseganje uspešnih kreativnih rešitev je v kreativnem oddelku v glavnem zaslužen njegov ustvarjalni kader, ki je pod budnim očesom enega ali več *kreativnih direktorjev* in obsega še *tekstopisce, umetniške oz. art direktorje, oblikovalce* in še nekatere druge večinoma ustvarjalne profile (Wilmshurst in Mackay 1999, 91).

Po koncu ali pa že med snovanjem kreativnih rešitev za naročnika, se v proces vključi tudi *medijski oddelek*, ki primarno skrbi za komunikacijske kanale, skozi katere bo tekla kreativna rešitev za naročnika. Njegova temeljna funkcija je tako svetovanje drugim oddelkom agencije o izboru in načinu uporabe različnih medijev, oblikovanje medijskega načrta za izbran projekt, ki obsega natančne projekcije o optimalnem obsegu in frekvenci rabe različnega medijskega prostora, in seveda tudi zakup tega medijskega prostora ter realizacija medijskega načrta. Strokovni kader medijskega oddelka je ustrojen iz *medijskih načrtovalcev* in *zakupnikov medijskega prostora* (Wilmshurst in Mackay 1999, 92).

Na določeni točki dela v oglaševalski agenciji mora okoli domišljenih kreativnih rešitev zrasti trda lupina, ki jih povzdigne v oprijemljiv material oz. v dejanske oglaševalske produkte, kot so televizijski in radijski oglasi, tiskani oglasi, embalaža in podobno. Za materializacijo sproduciranih kreativnih rešitev v agenciji primarno skrbi *produkcijski oddelek*. Ta združuje številne raznolike strokovnjake, ki s svojim znanjem in obvladovanjem različnih področij skrbijo, da konceptualni produkti agencije dobijo ustrezno in želeno končno obliko. Tekom snovanja oglaševalskih produktov v agenciji je ključnega pomena tudi to, da imajo vsi profili, še zlasti pa kreativni del, stik z »resničnim svetom«. Zanj skrbi *strateški*

oddelek, ki s svojim bogatim naborom spoznanj kvantitativnih in kvalitativnih raziskav potrošnika, družbe in demografije v agencijo vnaša pomemben objektivni pogled na zunanji svet, njegove trende, težnje in tegobe. S tem onemogoča, da bi bil oglaševalski output agencije ustvarjen v vakuumu in ga bogati za pomembne dejavnike uspešnosti (Wilmshurst in Mackay 1999, 93). Poleg teh, za oglaševalske agencije specifičnih oddelkov, je v njih mogoče najti tudi nekatere običajne poslovne funkcije, kot je poslovno vodstvo agencije, klasično fiskalno računovodstvo, tajništvo ipd., vendar njihova vloga in način dela za pričujočo razpravo niso pomembni.

9 Raziskava

9.1 Metodologija

Do sedaj smo na splošni, neaplikativni ravni podrobno spoznali nekatere dejavnike kreativnosti in njihov vpliv na kreativnost posameznikov, skupin in organizacij. Ta spoznanja želimo v tem delu reflektirati na konkreten primer strokovne kreativne prakse snovanja oglaševalskega in komunikacijskega outputa v sodobnih slovenskih oglaševalskih agencijah. To je seveda mogoče le preko natančnega poznavanja poteka dela in še posebej kreativnih procesov v organizacijskih organizmih različnih slovenskih oglaševalskih agencij. Podroben vpogled vanje, ki je pogoj za sledečo aplikacijo teoretskih dognanj, je za nas mogoč le preko koherentne kvalitativne raziskave.

9.2 Raziskovalni problem in cilji raziskave

Ukvarjamo se s preučevanjem možnosti za upravljanje z nekaterimi dejavniki kreativnosti znotraj oglaševalskih agencij, z namenom optimiziranja teh dejavnikov za agencijsko kreativno delo. Skladno z dognanji stroke, ki smo jih obravnavali do sedaj, bi se ta optimizacija namreč morala izraziti v višji stopnji kreativnosti ustvarjenega outputa agencij. Naše raziskovalno vprašanje, na katerega želimo s pomočjo te raziskave odgovoriti, se torej enoznačno glasi:

Ali je v slovenskih oglaševalskih agencijah mogoče upravljati z dejavniki kreativnosti tako, da je moč doseči povečano stopnjo kreativnosti ustvarjenih outputov?

Odgovor na to vprašanje je seveda kompleksen in nemogoč brez preišljenega ter sistematiziranega pristopa. Raziskavo smo zato sistematizirali in si zastavili natančne in jasne cilje, ki smo jih želeli doseči:

- podrobno se seznaniti z vsemi aspekti kreativnega dela v preučevanih oglaševalskih agencijah, z natančnim potekom kreativnih procesov v njih in z organizacijsko strukturo ter klimo, ki jih obdaja;
- znotraj preučevanih oglaševalskih agencij odkriti obravnavane dejavnike kreativnosti in spoznati njihovo vključenost v agencijske kreativne procese;
- spoznati in preučiti možnosti za organizacijsko upravljanje odkritih dejavnikov v smeri njihovega optimiziranja za kreativno delo;
- seznaniti se s poznavanjem in razumevanjem dejavnikov kreativnosti s strani intervjuvanih kreativnih direktorjev, kot ključnih odločevalskih akterjev znotraj kreativnih oddelkov agencij;
- preučiti morebitno že obstoječo prakso nezavednega, načrtnega ali pa celo sistematiziranega upravljanja s preučevanimi dejavniki kreativnosti s strani agencij samih.

9.3 Potek naše raziskave

Za naše potrebe je bila najprimernejša, nam dostopna metoda, kvalitativna raziskava v obliki strukturiranih intervjujev. Že pred izvedbo raziskave smo s pomočjo podrobne študije obravnavane tematike zastavili delne projekcije možnih rezultatov. To nam je olajšalo oblikovanje vprašalnika in nam zagotovilo možnost pridobivanja podrobnejših, bolj polnih in bolj relevantnih odgovorov. Med pripravo na izvedbo raziskave smo oblikovali prošnjo za sodelovanje v raziskavi, v kateri smo potencialnim sodelujočim predstavili tematiko pričujočega dela, ter potek, naravo in namen raziskave. V prvi polovici januarja 2011 smo prošnje preko klasične in elektronske pošte naslovili na 15 kreativnih direktorjev slovenskih oglaševalskih agencij in se nato z desetimi respondenti, ki so bili pripravljeni sodelovati, dogovorili za termine in lokacije izvajanja raziskave. Deset intervjujev je bilo nato v okviru raziskave izvedenih med 17. 2. 2011 in 22. 3. 2011.

9.4 Metoda – strukturiran intervju

Vsi intervjuji so se odvijali na sedežih oglaševalskih agencij in so v povprečju trajali okoli 50 min. Z dovoljenjem intervjuvancev so bili intervjuji snemani s prenosnim snemalnikom, kar je kasneje olajšalo analizo odgovorov. Ko smo opravili intervjuje z vsemi sodelujočimi, smo pripravili prepise zvočnih zapisov intervjujev. Nato smo izvedli podrobno

analizo njihove vsebine. Vsem sodelujočim je bila obljubljena anonimnost, v analizi pa so kot anonimni tudi obravnavani. Anonimnost sodelujočih na rezultate raziskave seveda ne vpliva. Ker prepisi intervjujev vsebujejo podatke, ki bi lahko razkrili identitete sodelujočih, jih k temu delu nismo priložili. Vprašalnik uporabljen pri intervjujih (v prilogi) je sestavljen na podlagi preučene relevantne literature in je oblikovan tako, da je tematsko skladen s teoretskim okvirjem tega dela. Z njim smo v intervjujih zaobjeli obravnavane dejavnike kreativnosti in še nekatere druge, ki zaradi že omenjenih vsebinskih omejitev v tem delu ne bodo našli prostora za podrobnejšo obravnavo. Vprašalnik skupaj z uvodnim delom, ki kontekstualizira sledeča vprašanja, sestoji iz sedmih tematskih sklopov, v zaporedju, ki omogoča tekoče in neopazno prehajanje med različnimi temami. Vsa vprašanja so povsem odprtega tipa. V okviru vsakega tematskega sklopa so osnovna vprašanja zastavljena zelo široko, tem pa so v primeru potrebe po konkretizaciji sledila še nekoliko ožje zastavljena podvprašanja. Z njimi smo namreč ožali obravnavano tematiko in si tako zagotovili natančne in poglobljene, za naše potrebe relevantne odgovore. Pri pripravi raziskave nam je bila v pomoč strokovna literatura s področja kvalitativnega raziskovanja, predvsem knjiga *Qualitative research practise*, avtoric Jane Ritchie in Jane Lewis (2006).

9.5 Vzorec

V raziskavi je sodelovalo deset kreativnih direktorjev pomembnejših, vplivnejših in v slovenskem oglaševalskem prostoru opazno prisotnih oglaševalskih agencij. Vzorec je oblikovan na podlagi preučitve dosežkov teh agencij na lokalnih in mednarodnih oglaševalskih festivalih. Med petnajsterico agencij, ki smo jih zaprosili za sodelovanje, so bila uvrščene tiste slovenske agencije, ki so se s svojimi dosežki zadnjih nekaj let redno pojavljale na vrhu festivalskih ocen. Pri izboru sodelujočih ni bila spregledana niti potreba po ustrezni raznolikosti oz. reprezentativnosti vzorca. Med desetimi sodelujočimi v raziskavi so tako v približno enakovredno velikih deležih zastopane manjše, srednje in tudi velike slovenske oglaševalske agencije. Takšen reprezentativen vzorec je rezultatom raziskave zagotovil, da nanje odsevajo tudi morebitne razlike v poteku kreativnih procesov in vplivu dejavnikov kreativnosti, ki bi lahko bile posledica razlik v velikosti agencij, obsegu vanje vključenega ustvarjalnega kadra in večje kompleksnosti organizacijske strukture. Šest sodelujočih agencij je vpelih v globalne oglaševalske mreže, kar na različne načine prav tako vpliva na njihovo poslovanje znotraj agencije in navzven. Ta vpliv bomo pri ugotovitvah sproti izpostavili in obravnavali.

Ker smo z raziskavo želeli prejeti natančen vpogled v potek kreativnih procesov

snovanja oglasov v oglaševalskih agencijah, obenem pa tudi širši spekter organizacijskega vpliva na kreativnost, preko posrednega in neposrednega vplivanja na dejavnike kreativnosti, smo za sodelovanje zaprosili njihove kreativne direktorje. Ti si namreč s kreativnostjo neposredno mažejo roke, s tem, ko so vpleteni v vsakodnevno kreativno delo svojega kreativnega oddelka. Obenem imajo nanjo tudi nekoliko širši pogled, saj se morajo biti, kot vodje oddelka, zmožni nekoliko distancirati od pogoste hektičnosti kreativnega snovanja, da premorejo določeno stopnjo objektivnosti svojih odločitev. Hkrati pa vsakodnevno izdatno sodelujejo tudi z manj kreativnim, poslovnim delom agencije. Znotraj povprečne oglaševalske agencije torej zagotovo premorejo najbolj vsestransko in objektivno perspektivo na kreativnost, ki je za doseganje namenov naše raziskave ključna.

10 Spoznanja

10.1 Kreativni delovni procesi v oglaševalskih agencijah

V poglavju o oglaševalski agenciji smo že obravnavali običajno zgradbo agencij in potek dela v njih. Na tem mestu pa želimo, na podlagi natančnih podatkov, pridobljenih iz intervjujev, podrobneje predstaviti posplošen, prevladujoč potek kreativnih procesov v oglaševalskih agencijah, še posebej v njihovih kreativnih oddelkih. S tem namreč želimo vsa nadaljnja spoznanja in razpravo umestiti v resničen kontekst kreativnega dela.

Kreativno delo se v agencijah pogosto začne že pri prvem stiku z naročnikovim osnutkom. V agenciji se tako v odziv na naročilo navadno sestane multidisciplinarna delovna skupina, ki je največkrat ustrojena iz vodje projekta, kreativnega direktorja agencije, stratega in po potrebi še iz drugih profilov. Na podlagi naročnikovih želja in zahtev oblikujejo osnovno strategijo za projekt, ki pogosto že zahteva kreativne rešitve, zato pri tem velikokrat sodeluje tudi širši kreativni oddelek. Na podlagi izbrane strategije, zahtev in obsega projekta, se nato za projekt oblikuje multidisciplinarna kreativna delovna skupina. Najpogosteje jo oblikuje kreativni direktor, ki potem, navadno skupaj z vodjo projekta, kreativno ekipo izdatno informira o vseh zanje relevantnih aspektih projekta. To pogosto doseže tudi s pomočjo oblikovanja t.i. kreativnega briefa (osnutka). Nato je naloga kreativne ekipe, da dobljene informacije preuči in ponotranji, ter izhajajoč iz njih začne s kreativnim snovanjem vseh vrst kreativnih rešitev za naročnikov problem. Na tej točki se navadno sproži glavnina kreativnih procesov v oglaševalski agenciji. Proces kreativnega snovanja rešitev se razlikuje od projekta do projekta in od agencije do agencije glede na to, v kakšni obliki, kje in kako dolgo potekajo. Tako so denimo lahko sistematizirani in se odvijajo na t. i.

brainstormingih celotne kreativne ekipe, lahko potekajo na ravni posameznika v agenciji ali izven nje, s pomočjo organiziranja formalnih sestankov ali pa neformalnih srečanj in preko uporabe še mnogih različnih oblik individualnih ali pa skupinskih kreativnih prizadevanj. Ne glede na njihovo vrsto, naravo in obliko, se v okviru teh kreativnih procesov kreativne ideje za rešitev naročnikovega problema snujejo, inkubirajo, razvijajo, izmenjujejo, nadgrajujejo, tehtajo, soočajo, krešejo in loščijo, vse dokler se ne presodi, da se je za projekt nabralo zadosti dobrih idej. Izmed vseh, ki prestanejo inicialen proces izločanja, nato kreativni direktor, pogosto skupaj s preostalo projektno ekipo, izbere eno ali več idej, ki s svojo izvirnostjo, inovativnostjo in relevantno kažejo nadpovprečen potencial za učinkovito rešitev naročnikovega problema. Te ideje se nato v agenciji konkretizirajo do stopnje, da so v obliki kreativnih rešitev zrele za predstavitev naročniku. Zanj poskrbi kreativni direktor skupaj z vodjo projekta in včasih tudi s širšo projektno ekipo. Če je predstavitev uspešna in naročnik predstavljeno kreativno rešitev odobri, ta nato preide v naslednjo stopnjo delovnega procesa, v okviru katere jo širša projektna ekipa agencije realizira v zastavljeni obliki. Tudi ta proces seveda zahteva ustrezno mero kreativnosti, tako na individualni, kot tudi skupinski ravni. Celoten proces kreativnega snovanja in tudi kasnejše realizacije izbranih idej navadno narekuje, spremlja in usmerja kreativni direktor. Ta deluje tudi kot vez med kreativnim oddelkom in ostalimi oddelki agencije, z vodjo projekta kot komunikacijska vez z naročnikom, in obenem odgovarja za delo svojega kreativnega oddelka.

V nadaljevanju bomo predstavili vpetost obravnavanih dejavnikov kreativnosti v organizacijske organizme preučevanih agencij. Pozorni bomo na njihovo naravo in ustroj, obenem pa tudi na morebitno že obstoječo prakso načrtovanega ali pa nenačrtovanega upravljanja. Na podlagi sledečih spoznanj bomo v zadnjem poglavju tega dela razpravljali o možnostih za takšno upravljanje z obravnavanimi dejavniki kreativnosti, ki bi rezultiralo v višji stopnji kreativnosti outputa, ki se ustvari v oglaševalskih agencijah.

10.2 Vpliv motivacije na kreativnost, intrinzična vs. ekstrinzična motivacija

Vsi sodelujoči se strinjajo, da je ustrezna motivacija ključna za kreativnost. Večina pripisuje velik pomen intrinzični motiviranosti njihovega kreativnega kadra za kreativno delo. Šest sodelujočih je izdatno izpostavilo, da je za doseganje visoke stopnje kreativnosti pri kreativnem delu v oglaševalski agenciji ključno, da je vsak posameznik notranje motiviran za delo. Kot pravi kreativni direktor ene izmed večjih agencij: »Pomembno je, da je ta vir motivacije neusahljiv v kreativcu samem, da si vedno znova in že v osnovi želi narediti

najboljši možen oglas na svetu, in ne, da hoče za to dobiti več denarja ali pa zgolj zmagati na festivalu« (Intervjuvanec I 2011). Po drugi strani se večinoma zavedajo, da za kreativnost ni dobro, če je njihov ustvarjalni kader ekstrinzično motiviran, kar so štirje tudi nazorno ilustrirali. Kot pravi kreativna direktorica srednje velike agencije: »Ne verjamem v takšno motiviranje, da se jaz postavim kot trener in rečem, sedaj bomo pa tekli in bum!« (Intervjuvanec C 2011).

10.3 Kompenziranje in nagrajevanje kreativnega dela

Polovica sodelujočih agencij kreativno delo v kreativnem oddelku kompenzira v obliki fiksne mesečne plače, druga polovica pa jih kompenzira z mesečno plačo, katere določen del je fiksni, določen del pa variabilen. Višina slednjega se večinoma določi glede na uspešnost posameznika ali pa agencije v celoti v določenem obdobju. Dobra polovica (šest) sodelujočih agencij kreativne presežke kreativcev nagrajuje s finančnimi nagradami, čeprav obstaja s strani dveh kreativnih direktorjev teh agencij določena mera skeptičnosti o učinkovitosti in ustreznosti tovrstnega nagrajevanja. Vse razen treh sodelujočih agencij pa kreativne presežke svojih kreativcev nagrajujejo tudi z drugimi sredstvi. Največkrat so bile omenjene nagrade v obliki dodatnih prostih dni, v obliki omogočanja udeležbe na oglaševalskih festivalih, uresničevanja zelenih izobraževanj, zagotavljanja boljše delovne opreme ali pa več nje in nagrade v obliki dodeljevanja večje odgovornosti pri delu, večjih izzivov in obsega dela, ter omogočanja večje fleksibilnosti na delovnem mestu. Vseh deset sodelujočih se strinja, da so festivalske nagrade pomemben motivator za kreativno delo. Večina jih je izpostavila, da kot priznanje za dobro opravljeno delo krepijo samozavest posameznika, krepile pa naj bi tudi pripadnost agenciji.

10.4 Vpliv izvedenstva na kreativnost

Dobra polovica sodelujočih (šest) je mnenja, da formalna, s pomočjo sistematiziranega šolskega sistema dosežena izobrazba, ni pomembna za kreativno delo v oglaševanju. Kar nekaj jih je svoje prepričanje nazorno ilustriralo s primeri akademske precej neuspešnih posameznikov, katerim primanjkljaj formalne izobrazbe ne preprečuje konstantno ustvarjanje izjemnega, relevantnega in zelenega kreativnega outputa. Izmed štirih sodelujočih, ki formalni izobrazbi pripisujejo velik pomen, sta le dva kreativna direktorja prepričana, da je ta ključna za kreativno delo v oglaševanju, dva pa menita, da izobrazba sicer ni najpomembnejša, lahko pa pomaga. Vseh deset sodelujočih je izpostavilo, da so za kreativno delo pomembne nekatere kompetence, ki niso nujno dejavnik formalne izobrazbe. Eden izmed kreativnih direktorjev je

svoje mnenje o njih izrazil takole: »Te zadeve so tiste, ki v bistvu naredijo 80 ali pa 90 % tega dobrega kreativca ali pa ne. To je bistveno. Daleč pomembnejši del od formalne izobrazbe« (Intervjuvanec G 2011). V intervjujih največkrat izpostavljene individualne kompetence, ki so po mnenju sodelujočih ključne, so tako radovednost in odprtost za različne vplive, splošna razgledanost in inteligenca. Štirje sodelujoči so izdatno izpostavili tudi, da mora posameznik, če želi biti uspešen pri kreativnem delu v oglaševanju, posedovati ustrezno količino strokovnega znanja in veščin o konkretni domeni, v kateri dela. Iz intervjujev pa je kljub temu razvidno, da si vse sodelujoče agencije aktivno prizadevajo za ustrezno izvedenstvo svojega kreativnega kadra v njim specifičnih domenah dela. Tega vzpostavljajo, ohranjajo in nadgrajujejo z uporabo različnih izobraževalnih pristopov. Najpogostejša so interna izobraževanja, ki jih agencije organizirajo same, ali pa so zanje organizirane s strani njihovih mednarodnih oglaševalskih mrež. Na ta način svoj kreativni kader izobražuje osem sodelujočih agencij. Prav tako pogosto uporabljena metoda izobraževanja so eksterna izobraževanja, med katerimi prevladujejo izobraževanja na oglaševalskih festivalih, seminarjih in tečajih (workshopih), ki jih koristi sedem sodelujočih agencij. Trije sodelujoči so izdatno izpostavili tudi prizadevanje svoje agencije, da zaposlenim zagotavlja dostop do širokega nabora raznovrstnega izobraževalnega gradiva, za samoiniciativno izobraževanje, tri agencije pa svojemu kreativnemu kadru nudijo možnost samostojnega izbora želenih izobraževanj. Tri sodelujoče agencije omogočajo tudi mednarodne izmenjave svojega kadra v okviru globalnih oglaševalskih mrež, katerih del so. Moč je trditi, da imajo vse sodelujoče agencije bolj ali manj izdelane strategije izobraževanj svojega kreativnega kadra, s katerim jim omogočajo in zagotavljajo ustrezne stopnje strokovnega znanja in za delo potrebnih veščin. Te strategije so dislocirane od izobraževanja znotraj formalnih izobraževalnih ustanov šolskega sistema.

10.5 Organizacijski vpliv na kreativnost

10.5.1 Dodeljevanje nalog in zadolžitev v agenciji

Kar zadeva dodeljevanje nalog in zadolžitev v oglaševalskih agencijah, so si po pričevanju sodelujočih kreativnih direktorjev, agencije praviloma enotne. Z izjemo enega so vsi sodelujoči izpostavili, da se v njihovih agencijah delo v glavnem razporeja glede na zahteve posameznega projekta, za vsak nov projekt posebej. Izhajajoč iz tega, devet agencij pri dodeljevanju nalog in zadolžitev znotraj kreativnega oddelka upošteva posameznikove kompetence, znanje in obvladovanje konkretnega področja delovanja. Pet sodelujočih je

izpostavilo, da upoštevajo tudi posameznikovo časovno razpoložljivost v danem trenutku, štirje sodelujoči pa so kot dejavnik, ki se ga upošteva pri razporejanju dela, izpostavili tudi pomen posameznikovih izkušenj. Eden sodelujoč kreativni direktor je izpostavil, da v njihovi agenciji upoštevajo tudi posameznikove afinitete, torej katero področje dela ga privlači. Če posplošim in povzamem z odgovorom enega kreativnega direktorja, »/.../ gre predvsem za pametno presojo, na podlagi senzibilitet, znanj in izkušenj v tej branži, v kombinaciji s trdimi, mehanskimi faktorji, kdo je manj zaseden v tistem trenutku in podobno« (Intervjuvanec B 2011).

10.5.2 Oblikovanje delovnih skupin v agenciji in delovni odnosi v njih

Iz analize rezultatov raziskave je očitno, da tako kot pri razporejanju kreativnega dela med zaposlene, tudi pri oblikovanju skupin velja podoben trend, da agencije delovne skupine oblikujejo glede na konkretne zahteve projekta, za vsak projekt posebej. To je izrecno izpostavilo pet sodelujočih. Petkrat je bilo izpostavljeno tudi, da so agencije pri oblikovanju delovnih skupin pozorne na to, da oblikujejo skupino, v kateri se bo vzpostavila ustrezna skupinska psihodinamika. Ključno jim je torej, da se posamezniki v skupini med sabo dobro razumejo, da so osebnostno kompatibilni, da se v skupini ustvari dobra kemija in da v njej ni nevarnosti za morebitne destruktivne vzgibe posameznikov. Kot denimo pravi kreativni direktor ene izmed agencij: »/.../ tudi če imaš pet genialcev, pa če se res ne marajo med sabo, ti ne bodo nič naredili. To je treba zelo paziti« (Intervjuvanec Č 2011). Dva sodelujoča sta dejala tudi, da so pri njih pozorni na to, da oblikujejo delovne skupine, ki so notranje raznolike. Pomembno se jima zdi zlasti to, da so ustrojene iz funkcionalno, osebnostno in mišljenjsko raznolikih posameznikov. Z raziskavo sem izvedel, da sta dve sodelujoči agenciji v preteklosti uporabljali konstantne projektne skupine, vendar so sedaj to prakso opustili. Tri agencije so pozorne tudi na to, da v projektne skupine, ki dlje časa delajo za istega naročnika, sčasoma vnašajo svežino v obliki drugih članov ali pa s popolno rekonstrukcijo skupine. S tem preprečujejo, da bi se projektne skupine kreativno izstrošile ali zapadle v stalne tirnice. To prakso lepo ilustrira tudi odgovor enega izmed kreativnih direktorjev, ki pravi: »V primeru da en team že res predolgo dela en projekt /.../ pač ne moreš si v nedogled izmišljevat eno in isto stvar, in potem se vodstvo in kreativni direktor odločita, če mogoče ni že čas, da zamenjamo teame za te projekte in poskrbimo za neko svežino« (Intervjuvanec A 2011).

Rezultati raziskave kažejo na to, da je najpogostejši delovni odnos, ki se oblikuje znotraj projektnih skupin agencij, sodelovanje, ki temelji na medsebojno pomoči in podpori, saj ga je kot prevladujočega navedlo kar devet sodelujočih. Osem agencij tovrsten delovni

odnos tudi izdatno spodbuja in poskuša sooblikovati. V štirih agencijah se pojavlja tudi zdrava tekmovalnost, katero po rezultatih sodeč podpira le ena agencija. Večina sodelujočih izpostavlja, da si njihove agencije tekmovalnosti znotraj skupin, ki delajo za isti projekt, ne želijo, še posebej to velja za nezdravo tekmovalnost, ki meji na komolčarstvo. Slednjo v glavnem tudi preprečujejo. Znotraj delovnih skupin je pri treh agencijah nezaželena tudi zavist.

10.5.3 Vloga in vpliv kreativnega direktorja v agenciji

Rezultati raziskave so potrdili moja predhodnja predvidevanja o izjemno pomembni vlogi, ki jo ima kreativni direktor v organizacijskem organizmu oglaševalske agencije. Poleg vseh njegovih funkcij, ki smo jih do sedaj že izpostavili, smo z raziskavo odkrili in podrobneje raziskali še nekatere druge, ki pomembno vplivajo na vse aspekte kreativnega dela v oglaševalski agenciji. Dobra polovica sodelujočih kreativnih direktorjev je izpostavila, da za svoje naročnike še vedno opravlja konkretno kreativno delo, kot del projektne ekipe. Vsi pa poudarjajo, da vsakodnevno bdijo nad svojim kreativnim oddelkom in spremljajo njihovo delo. To večinoma počnejo neformalno, zgolj s sprehodom po kreativnem oddelku, s pogovorno preverbo poteka dela, in pa tudi nekoliko bolj formalno, z organiziranimi sestanki s projektnimi ekipami, kjer te poročajo o svojem napredku. Vsi so si enotni tudi v tem, da zagotavljajo povratne informacije za delo svojega kreativnega kadra. Tudi v načinu, kako to počnejo, je najti veliko mero skladnosti, saj povratne informacije podajajo v glavnem neformalno, v obliki konstruktivnih mnenj, komentarjev, usmeritev in predlogov. Na takšen način je z njihove strani večinoma podana tudi evalvacija ustvarjenega kreativnega outputa, ki obsega pozitivne in negativne kritike ter neformalne pohvale za ustvarjene presežke. Zanj prav tako skrbijo vsi sodelujoči kreativni direktorji, pogosto skupaj z odločevalci s poslovnega dela agencije. Štirje sodelujoči so konkretno izpostavili tudi, da med potekom kreativnih procesov skrbijo za konkretizacijo in kontekstualizacijo kreativni idej, kar vsi prav tako počnejo neformalno, v obliki neformalnega, konstruktivnega feedbacka. Morda je mogoče najbolje ilustrirati vso kompleksnost zgoraj opisanega dela s citatom enega izmed kreativnih direktorjev, ki pravi: »To dela kreativni direktor. Ves čas spremlja, posluša ideje, odsvetuje določene ideje in podpira določene druge. Vedno je zraven in mora biti zraven. To je funkcija kreativnega direktorja. Ne toliko da si izmišlja ideje, temveč da jih usmerja v pravo smer« (Intervjuvanec I 2011). Štirje sodelujoči so kot eno izmed svojih funkcij izpostavili tudi učenje oz. mentorstvo vseh profilov v kreativnem oddelku. Polovica sodelujočih je izpostavila, da v svojem kreativnem oddelku podpirajo snovanje in razvoj

nekoliko bolj tveganih, izrazito inovativnih ali celo ekstravagantnih kreativnih idej. »Kreativni direktor kot kreativec je vedno navdušen nad čim bolj odštekanimi idejami, seveda če so relevantne, če so primerne za potrošnike in za izdelek. Bolj je odštekano, bolj je navdušen,« pravi eden izmed njih« (Intervjuvanec A 2011). Kljub temu, da so kreativni oddelki večinoma pod budnim očesom kreativnih direktorjev, pa štirje izmed njih izpostavljajo, da svojemu kreativnemu kadru puščajo tudi precejšnjo mero samostojnosti glede njihovega pristopa do zadane zadolžitve, glede načina dela in glede njene končne izpeljave. Dva izmed njih v tem vidita tudi potencial za pomembne učne izkušnje.

10.5.4 Organizacijske strategije motiviranja

Z izjemo ene, agencije na ravni organizacij nimajo podrobno izdelanih strategij motiviranja. V intervjujih pa so kljub temu, kot poskus motiviranja kreativnega kadra, ki jo uporabljajo na ravni agencije, štirje kreativni direktorji izpostavili skupinske teambuildinge, trije zagotavljanje zanimivega dela, izzivov, možnosti osebnega napredka, samoaktualizacije in primernih pogojev za delo, ena agencija pa svoje kreativce motivira s pomočjo strategije »naj zaposlen meseca«. Večkrat je bilo omenjeno tudi motiviranje s pomočjo pohval, priznanj in nagrad za kreativne dosežke, ki bo obravnavano drugod.

10.5.5 Organizacijska podpora kreativnosti v agenciji

Kot je bilo pričakovati, si agencije, na ravni celotne organizacije, z različnimi ukrepi močno prizadevajo za ustvarjanje okolja, v katerem lahko kreativnost prosperira. Osem agencij za to skrbi tako, da dosežene kreativne presežke na ravni celotne agencije na določen način zaznamujejo. Šest sodelujočih agencij jih obeleži z različnimi oblikami internih srečanj, večjega ali manjšega organizacijskega obsega, na katerih dosežek proslavijo in praviloma pohvalijo vse zanj zaslužne. Dve sodelujočih agenciji jih posebej sicer ne izpostavljata, vendar njuna kreativna direktorja poudarjata, da zaslužnim pohvala in neformalno priznanje znotraj agencije ne uideata. Večina agencij si torej prizadeva za vzpostavljanje splošnega zavedanja o doseženih kreativnih presežkih na ravni celotne organizacije. Kot pravi kreativna direktorica ene izmed manjših agencij: »Morajo se zavedati, da so naredili nekaj fantastičnega« (Intervjuvanec G 2011).

Večina sodelujočih poudarja tudi, da so njihove agencije, na ravni celotne organizacije, naklonjene izrazito inovativnim, ekstravagantnim in posledično nekoliko bolj tveganim kreativnim idejam. Osem agencij tako izrazito podpira njihovo snovanje in razvijanje, ter si prizadeva za njihovo realizacijo, medtem ko sta le dve sodelujoči agenciji pri

takšnih kreativnih idejah nekoliko bolj previdni. »Če le ocenimo, da ne bi povzročile resnih poslovnih problemov, jih poskusimo izpeljat, ker je ... problem je, ko enkrat prideš v neko samocenzuro in se iz tega zelo zelo težko izkoplješ« (Intervjuvanec Č 2011) denimo pravi eden izmed kreativnih direktorjev. Ne glede na njihovo stališče do izrazito inovativnih, naprednih kreativnih idej, pa šest sodelujočih izpostavlja, da so največji nasprotnik takšnih idej praviloma preveč konzervativni naročniki, ki nanje še niso pripravljeni.

Šest sodelujočih kreativnih direktorjev je izpostavilo tudi, da njihove agencije poskušajo oblikovati in vzdrževati za kreativnost prosperitivno organizacijsko okolje. Vseh šest to poskuša doseči s sproščenim, neformalnim, nerigidnim organizacijskim okoljem, v katerem hierarhična struktura sicer obstaja, vendar se ne občuti. Štiri agencije to dopolnjujejo tudi s spodbujanjem medsebojnega razumevanja in prijateljskih vezi znotraj organizacije, dve pa poskušata krepiti naklonjenost organizacijskega okolja kreativnosti, tudi s spodbujanjem iskrenosti med vsemi zaposlenimi.

11 Razprava

V tem poglavju bomo najprej poskusili oceniti prevladujoče stanje vseh obravnavanih dejavnikov kreativnosti v slovenskih oglaševalskih agencijah, glede na njihov omejevalni ali pa spodbujevalni vpliv na kreativnost. Pri tem bomo izhajali iz stališč, prepričanj in spoznanj znanstvene stroke. Nato bomo podrobneje preučili možnosti za njihovo upravljanje v smeri optimizacije za kreativno delo v oglaševalskih agencijah in predlagali možne ukrepe.

11.1 Kreativnost v oglaševanju hrepeni po intrinzični motivaciji

Kot kaže se oglaševalske agencije pri nas kar dobro zavedajo, da je za doseganje visoke stopnje kreativnosti oglaševalskega outputa ključno, da motivacija agencijskih kreativcev za kreativno delo v oglaševanju izhaja iz njih samih. Obstaja tudi precejšnje zavedanje o škodljivih učinkih pretirane ekstrinzične motiviranosti njihovega kreativnega kadra. Vendar kljub relativno dobremu razumevanju odnosa med motivacijo in kreativnostjo, znotraj organizacijskega upravljanja z motivacijo še obstaja nekaj prostora za izboljšave. Z motivacijo je v agencijah nedvomno mogoče upravljati na številne, med sabo pogosto nepovezane načine. Nekatere, večinoma uspešne ukrepe za spodbujanje intrinzične motivacije, smo že omenili, izkaže pa se, da si lahko agencije močno olajšajo delo na daljši rok in se morda celo izognejo njihovi uporabi in z njimi povezanimi stroški. Vse to lahko morda dosežejo že z nekoliko podrobnejšim razumevanjem vpliva motivacije na kreativno delo. Kot smo na podlagi dognanj znanstvene stroke zapisali v poglavju o vplivu motivacije

na kreativnost, so se ustvarjalci, ki so za kreativno delo na določenem področju že v osnovi močno intrinzično motivirani, zmožni za to delo dolgoročno sami napajati z motivacijo. To seveda drži vse dokler jih bo delo na tem področju interesiralo in jim bo predstavljalo osebni izziv, uspešna rešitev katerega bo zanje nagrada sama po sebi. Možnost aplikacije tega spoznanja v agencijski praksi je tako lahko pri zaposlovanju kreativcev v kreativni oddelek. Agencije naj torej v kreativni oddelek že v osnovi zaposlujejo ustrezno usposobljene kreativne posameznike, ki so močno intrinzično motivirani za oglaševanje in imajo za kreativno delo v njem izjemen interes, voljo in zadovoljstvo. Z njihove strani bo namreč potreben bistveno manjši vložek sredstev za ohranjanje intrinzične motiviranosti teh posameznikov, kot vložek za ohranjanje ali pa celo za poskus vzpostavitve intrinzične motiviranosti kreativnega posameznika, ki ga oglaševanje ne interesira tako močno. Če bodo tudi drugi dejavniki kreativnosti v agenciji ugodni, je tako pričakovati, da bo ustvarjen output teh posameznikov dosegal visoko raven kreativnosti, z neznatnim vlaganjem vanje. Morda bo zadostovala že sprotna skrb, da intrinzično motivirani posamezniki opravljajo delo, ki jih veseli.

11.2 Kreativnost v oglaševanju živi za zaslužen redno plačo in priložnostni posladek

V odnosu do kompenziranja in nagrajevanja kreativnega kadra imajo praktično vse agencije bolj ali manj izdelane in utečene strategije, ki so večinoma primerne za spodbujanje kreativnosti. S tem dejavnikom kreativnosti je v agenciji morda tudi najlažje neposredno upravljati. Kreativno delo posameznikov tako vse agencije kompenzirajo z redno mesečno plačo, katere del je pogosto variabilen in se določa glede na posameznikovo uspešnost v določenem obdobju. Nekatere agencije uporabljajo tudi strategijo plačilnih razredov, med katerimi je mogoče hitro in enostavno prehajanje, glede na uspešnost. Skladno s spoznanji znanstvene stroke je tovrstna praksa za spodbujanje kreativnosti v oglaševanju najbrž tudi najboljša, saj enostavno in sprotno prilagajanje višine pravične mesečne plače uspešnosti posameznika poskrbi za to, da je ta sproti in pravično kompenziran za svoje kreativno delo. Denarne nagrade za kreativne dosežke so pri oglaševalskih agencijah očitno nekaj pogostega, zato je pri njih na mestu določena mera previdnosti. Agencije, ki se jih poslužujejo, jih naj podeljujejo v obliki nepričakovanega, pravičnega finančnega bonusa za vse zaslužne na koncu projekta, saj tako praviloma ne bi smele imeti negativnega učinka na njihovo kreativnost. Ravno tako, če ne še bolj pogosto, je tudi nagrajevanje z drugimi sredstvi poleg denarja. Podeljeni prosti dnevi, obiski oglaševalskih festivalov, izobraževanja in podobno, so lahko za spodbujanje kreativnosti morda še bistveno bolj koristni kot denar. Boljša delovna oprema za

kreativce, nova in raznolika delovna orodja, pestrejši ali celo samostojen izbor področij dela, pa so nedvomno najbolj učinkoviti pri krepitevi intrinzične motivacije ustvarjalcev za kreativno delo. Pozitiven vpliv teh sredstev na kreativnost bo razviden iz ustvarjenega kreativnega outputa. Ljudje smo si seveda različni in za določene profile je lahko denarna nagrada ultimativ. Vendar je najbrž mogoče, da oglaševalske agencije iz svojega kreativnega kadra izvabijo več kreativnega potenciala, če v svojih strategijah nagrajevanja nekoliko manj pozornosti namenijo denarnim nagradam in nekoliko več sinergijskim ekstrinzičnim motivatorjem. Ne glede na obliko nagrade, pa naj bodo agencije pozorne tudi na način, kako nagrajujejo, če ne želijo hromiti kreativnosti svojih zaposlenih. Nagrade naj tako ne bodo nikoli najavljene vnaprej, kot nekakšna podkupnina, v zameno za katero mora kreativni kader agencije doseči določen kreativni output. Zaslužnim naj bodo podeljene šele po uspešno zaključenem projektu. Priporočljivo je tudi, da so podeljene in predstavljene kot nekaj trivialnega v primerjavi z izjemno relevantnostjo ustvarjenega kreativnega dosežka. Slednji naj bo torej temeljni fokus agencije in zaslužnih, nagrada pa zgolj skromen poskus poplačila truda in prizadevanja zaslužnih. Stroka se tudi strinja, da so eksterne nagrade za kreativnost vedno spodbudne, kadar pomenijo priznanje posameznikove kompetence za delo v določeni domeni. Kot takšne naj bodo zato tudi vselej podane. V odnosu do tega pa so lahko izjemno koristne tudi nagrade, dobljene na oglaševalskih festivalih, saj pomenijo neposredno strokovno priznanje kompetence za vse zaslužne s strani relevantnih posameznikov in kolegov s področja oglaševanja. Sodelovanje agencij z uspešnimi projekti na oglaševalskih festivalih je tako lahko tudi izjemen vir kreativnega elana. Pri delu, kjer so kreativni presežki ustvarjalcev nekaj vsakdanjega in je zato vsakodnevno podeljevanje oprijemljivih nagrad težko izvedljivo, pa se lahko za izjemno učinkovito izkaže že zmerna raba neformalnih verbalnih in drugih subtilnih priznanj ter pohval sodelavcev, relevantnih kolegov, kreativnega direktorja in drugih nadrejenih.

11.3 Kreativnost v oglaševanju cveti na širokih poljih znanja

Agencije si v želji po proizvajanju izvrstnega oglaševalskega outputa želijo razpolagati s kar najbolj strokovno izvedenimi kreativnimi posamezniki. To večinoma dosegajo s pomočjo dobro izdelanih strategij in pristopov strokovnega usposabljanja. Te kažejo na to, da se agencije dobro zavedajo nepogrešljivosti zadostnega obvladovanja domene oglaševanja za uspešno kreativno delo v njem. Kažejo tudi na to, da je z izvedenstvom v agencijah v veliki meri mogoče zadovoljivo upravljati in da to agencije praviloma tudi počno. Tudi učinkovitost metod, za katere smo spoznali, da so danes najpogosteje uporabljene za zagotavljanje

ustreznega izvedenstva kreativnega kadra, je najbrž težko prekosljiva. Vendar pa lahko agencije iz svoje obstoječe prakse internih in eksternih usposabljanj izvabijo še več kreativnega potenciala za svoj kreativni kader. To lahko dosežejo, če poskrbijo, da usposabljanje pokriva številna raznolika področja znotraj oglaševanja. Svoj kreativni kader naj tako izobražujejo o zelo raznolikih aspektih njihovega dela znotraj oglaševanja, pri čemer se velja izogniti pretirani osredotočenosti na zgolj en aspekt. Kot smo že spoznali, je lahko pretreniranost v zgolj enem aspektu oglaševanja dolgoročno pogubna za posameznikovo kreativnost. Za kreativno delo v oglaševalski agenciji je tako optimalna določena multifunkcionalnost ustvarjalcev znotraj kreativnega oddelka, pri čemer pa je seveda nujno, da vsak posameznik dobro obvlada svoje konkretno delo. Nikakor pa ne gre zanemariti tudi izjemnega pomena bogatega nabora raznolikega splošnega znanja s številnih področij, ki z oglaševanjem sploh niso povezana. Za zagotavljanje tega je vsekakor vreden vložek tako na ravni agencije, kot tudi na ravni posameznikov. Ključno je tudi, da usposabljanje poteka neprestano, da je prilagojeno potrebam in željam vsakega kreativca posebej in da obsega naj sodobnejše trende, spoznanja, tehnologije in prakse oglaševanja.

Za kreativno delo v oglaševanju je formalna izobrazba koristna zgolj do določene mere. V kombinaciji z drugimi viri izvedenstva, je lahko nekoliko bolj uporabna za tekstopisce in kreativne direktorje in nekoliko manj za bolj artistične profile, kot so denimo oblikovalci in art direktorji. Za kreativnost slednjih dveh je morda lahko koristnejša nekoliko nižja formalna izobrazba, ki jo ustrezno dopolnijo z izvedenstvom, pridobljenim iz drugih virov. V oglaševalskih agencijah pri nas praviloma vlada precejšnji skepticizem glede uporabnosti in ustreznosti znanja ter drugih kompetenc, ki jih je mogoče pridobiti z usposabljanjem v okviru formalnih izobraževalnih ustanov slovenskega izobraževalnega sistema. Večina se strinja, da je ta sistem zastarel, premalo praktično usmerjen, preveč rigid in za dejansko delo v agenciji premalo uporaben. Morda je lahko za agencije na krajši rok edina rešitev tega problema to, da v začetni fazi oglaševalske kariere posameznika same poskrbijo, da se njegova formalna izobrazba dopolni in nadgradi, oziroma da ga usposobijo v aspektih, ki bodo zanj pri kreativnem delu v oglaševanju dejansko koristni. Na daljši rok pa je morda rešitev v tesnejšem sodelovanju med formalnimi izobraževalnimi ustanovami in med oglaševalskimi agencijami, katerega najugodnejši izid je lahko prilagoditev vsebin formalnega izobraževanja dejanskim zahtevam dela v oglaševanju.

11.4 Kreativnost v oglaševanju ljubi izziv, ki ga obvlada in ga lahko izpelje

V oglaševalskih agencijah se praviloma izvaja za kreativnost ugodna praksa dodeljevanja pravih zadolžitev pravim ljudem. Kljub temu, da jo včasih lahko ohromi časovna preobremenjenost posameznikov, se med kreativni kader zadolžitve praviloma razporejajo tako, da so ti pri svojem delu lahko kar najbolj kreativni. V glavnem jim je namreč dodeljeno delo s področij, ki jih individualno najbolje obvladajo in kjer so najbolj sposobni. Agencije pa naj bodo kljub temu pozorne tudi na to, da pri dodeljevanju zadolžitev upoštevajo zmožnosti posameznika, če želijo, da je ta pri svojem delu kar najbolj kreativen. Kreativcu naj tako zadolžitev predstavlja primeren izziv, ki ne podcenjuje in tudi ne precenjuje njegovih zmožnosti, od njega pa kljub temu zahteva, da z vložkom truda v zdravi meri preseže svoje samopercepirane sposobnosti. Poleg posledičnega postopnega napredka bo bogatejši tudi za določeno mero samozavesti in intrinzične motivacije. Nekaj pozornosti pa je smiselno nameniti tudi osebnim preferencam posameznikov. Kot smo že spoznali, so ustvarjalci namreč najbolj kreativni pri delu, ki jih še posebej interesira in veseli.

11.5 Kreativnost v oglaševanju ne tekmuje. Raje sodeluje s pestrim naborom sodelavcev

Upravljanje z medosebnimi in delovnimi odnosi v oglaševalskih agencijah je kompleksno, saj zahteva podrobno poznavanje značaja, delovne etike in sposobnosti vsakega posameznika posebej, ter določeno obvladovanje kadrovskega managementa. Vendar pa se agencije v glavnem dobro zavedajo, da je za doseganje visoke ravni kreativnosti pri skupinskem projektnem delu najkoristnejše sodelovanje in zato njegovemu vzpostavljanju in spodbujanju namenjajo kar nekaj pozornosti. Združevanje osebno skladnih ljudi, ki se dobro razumejo, spodbujanje medsebojne pomoči in podpore, ter izogibanje nevarnostim konfliktov v skupini, so nedvomno najboljši načini, s katerimi lahko agencije spodbujajo medsebojno sodelovanje, kot za kreativnost najugodnejši delovni odnos. Večinoma se jih tudi poslužujejo. Pozornost pa gre nameniti tudi izogibanju in preprečevanju pretirane tekmovalnosti med sodelavci, saj ta preusmerja njihovo pozornost z naloge na težnjo po premagovanju sodelavcev.

Poleg zagotavljanja idealnih delovnih odnosov, pa je agencijam na voljo še en relativno preprost način za doseganje optimalne kreativnosti projektnih skupin. Kadar jih oblikujejo, naj si namreč prizadevajo za združevanje med sabo zelo različnih ljudi, ki obvladujejo različna področja dela, imajo različne načine razmišljanja in različne poglede na

problem, s katerim so soočeni, saj takšne delovne skupine ob primernem delovnem odnosu praviloma dosegajo najvišjo raven kreativnosti ustvarjenega outputa.

11.6 Kreativnost v oglaševanju je tolikšna, kolikor jo omogoča njen kreativni direktor Amabile, Sternber, Lubart in drugi, že obravnavani avtorji, ki preučujejo vpliv odločevalskih akterjev na kreativnost ustvarjalnega kadra znotraj sodobnih organizacijskih okolij, bi bili ob podrobnejši študiji oglaševalskih agencij pri nas najbrž precej pozitivno presenečeni nad rezultati. Izkaže se namreč, da kreativni direktorji, vključeni v našo raziskavo, v veliki meri sovpadajo s podobo odločevalskega akterja, ki je idealen za spodbujanje kreativnosti v organizaciji. Spoznali smo, da lahko kreativni direktor v oglaševalskih agenciji najbrž bolj kot kateri koli drug posamezen obravnavan dejavnik kreativnosti, spodbuja ali pa omejuje kreativnost svojega kreativnega kadra. Za agencije je z organizacijskega vidika to seveda dobra novica, saj je z enim dejavnikom nedvomno lažje upravljati kot z večjim številom dejavnikov. Kljub temu pa je najti res dobrega kreativnega direktorja oglaševalske agencije najbrž ravno tako kompleksno, kot uspešno upravljanje vseh drugih dejavnikov agencijske kreativnosti hkrati. Dober kreativni direktor na čelu dobrega kreativnega oddelka pa je nedvomno eden izmed pomembnejših dejavnikov uspeha za ambiciozno oglaševalsko agencijo.

Naloga kreativnega direktorja v agenciji je, da bdi nad kreativnim oddelkom in spremlja njihovo delo. Da pri tem ne omejuje kreativnosti svojega kreativnega kadra, naj njihovo kreativno delo in napredek spremlja povsem neformalno, s sprehodi skozi kreativni oddelek, sproščenimi pogovori s kreativci in s sprotnimi neformalnimi sestanki. Takšen pregled njihovega dela jim namreč ne daje občutka eksterne nadzora in pritiska, ki sta pogubna za kreativnost v organizaciji. Kreativni direktor lahko spodbuja kreativnost svojih kreativcev tudi tako, da jim zagotavlja redni dotok vseh vrst ažurnih, konstruktivnih povratnih informacij o vseh aspektih njihovega dela. Tudi nestrinjanja, negativna mnenja in napotki v drugo smer od zastavljene, podani konstruktivno, bodo za kreativnost spodbudni, saj bodo potrjevali posameznikovo kompetenco za izpolnjevanje zadane naloge. Pomembno je tudi, da kreativni direktor povratne informacije svojim kreativcem nudi kolikor je le mogoče neformalno, brez grobega nasprotovanja, kritiziranja in prisile, saj nanje tako ne bo izvajal eksterne pritiska in jim dajal občutek zunanega nadzora. Na ta način naj izvaja tudi evalvacijo kreativnega dela. Ta se naj izvaja spontano in redno, tekom celotnega kreativnega procesa. Kreativnost bo spodbujal, če bo pohvalil tisto, kar je hvale vredno in, če morebitne

kreativne neuspehe ne bo sankcioniral, temveč jih bo obravnaval kot pomembne učne izkušnje za neuspešne posameznike in za celotno organizacijo. V kreativnem oddelku naj bo prav tako znano, da osebno podpira snovanje in realizacijo tudi nekoliko bolj inovativnih, prodornih idej in da je na sploh odprt do zdravega, razumnega tveganja svojih kreativcev. Čeprav že njegov naziv predpostavlja, da tako ali drugače usmerja delo kreativnega oddelka, je zelo zaželeno, da le-temu pusti tudi določeno mero samostojnosti in svobode pri delu. Svobodo naj jim pušča predvsem pri izboru pristopa do zadolžitve ali problema. Morda jim bo ravno njihov lasten izbran pristop omogočil, da bodo pri delu bolj kreativni, kot če jim je podan od kreativnega direktorja. Bogatejši bodo tudi za nekaj samozavesti in občutek, da se jim zaupa. Na vsak način pa naj bo kreativni direktor vselej eden izmed kreativcev, torej nekdo, po katerem se lahko preostali kreativni oddelek zgleduje. Pomembno je seveda, da daje kar se da dober zgled, ki bo pri zastojih in neuspehih kreativnega dela nedvomno pripomogel k ustvarjanju visoko kreativnega outputa. Nenazadnje pa naj bo kreativni direktor vedno pozoren na to, da lahko z avtoritativnim nastopom, z ukazovanjem in z nekonstruktivnimi povratnimi informacijami, nad svoj kreativni kader izvaja negativen pritisk in eksteren nadzor, ki bo rušilno vplival na kreativnost kreativnega oddelka.

11.7 Kreativnost v oglaševanju blesti po skupinskem izletu

Agencije večinoma nimajo podrobno izdelanih strategij motiviranja, kljub temu pa nekatere temu posvečajo nekaj pozornosti. Uporaba skupinskih teambuildingov, ki je vsaj pri agencijah, udeleženih v našo raziskavo, še najpogostejša, je nedvomno lahko spodbudna za kreativnost. Lahko ima namreč močan vpliv na krepitev dobrih medsebojnih odnosov znotraj agencije, ki so, kot smo že omenili, ključni za doseganje visoke stopnje kreativnosti pri skupinskem delu. Raba teambulidingov in podobnih strategij krepitev medsebojnih odnosov, je tako za oglaševalske agencije smiselna.

11.8 Kreativnost v oglaševanju zahteva podporo vseh in povsod

Poleg skrbi, da so vsi do sedaj obravnavani dejavniki kreativnosti, kolikor je le mogoče upravljani ugodno za kreativnost, morajo oglaševalske agencije skrbeti tudi za to, da njihov celoten organizacijski organizem v vseh aspektih podpira prizadevanja njihovih kreativnih kolegov. Vzpostavitev organizacijske podpore kreativnosti nikakor ne pomeni dobrega upravljanja z enim dejavnikom kreativnosti, temveč pomeni veliko število različnih prizadevanj na različnih ravneh organizacije. Tako seveda tudi ne obstaja ena strategija za njeno oblikovanje. Kljub temu pa so, poleg že predstavljenega pozitivnega upravljanja z

nekaterimi dejavniki kreativnosti, lahko pri tem učinkoviti tudi nekateri ukrepi, ki agencijam večinoma niso tuji. Na ravni celotne oglaševalske agencije je tako učinkovito, da se doseženi kreativni presežki tako ali drugače predstavijo vsem zaposlenim kot nekaj pomembnega in vrednega obeležbe. S tem bo jasno predstavljen velik pomen, ki ga imajo prizadevanja kreativnega kadra za celotno organizacijo. Obenem bo to zanje jasen izrek, da je njihovo kreativno delo visoko cenjeno, spodbujano in podprto s strani celotne organizacije. Agencije naj poskušajo oblikovati tudi za kreativnost pozitivno organizacijsko klimo, ki je ne hromijo nepotrebne formalnosti, stroga hierarhija in nesproščeno vzdušje. Za kreativnost spodbudna organizacijska klima namreč temelji na sproščenosti in minimalni rigidnosti. Poleg tega pa naj organizacije odkrito sporočajo svojemu kreativnemu kadru, da vselej stojijo za njihovimi kreativnimi podvigi, četudi so ti nekoliko bolj kreativno inspirirani, kot je trenutno v navadi v širšem okolju. Najbrž najučinkovitejši način za izkazovanje neizmerne podpore vsem vrstam kreativnih podvigov kreativnega kadra je lahko zdrav, dobronameren pritisk agencije na nekoliko preveč konzervativne naročnike, ki iz strahu pred morebitnim neuspehom, zavračajo napreden kreativni output agencije. Izkazano zaupanje in podporo bodo kreativci nedvomno nagrajevali z visoko kreativnim oglaševalskim outputom tudi v prihodnje.

12 Sklep

Visoka kreativnost je cenjena in iskana kvaliteta sodobnega oglaševanja, tako s strani naročnikov, kot tudi s strani stroke. Tesno je povezana z njegovo učinkovitostjo, zato ni presenetljivo, da se ji v širši domeni oglaševanja namenja veliko pozornosti. Zmožnost oglaševalskih agencij, da suhoparna sporočila in ponudbe naročnikov kreativno pretvorijo v izstopajoč, inovativen, pomnljiv, razumljiv in relevanten oglaševalski output jih je naredila nepogrešljive v sodobnem oglaševanju. Je tudi pomemben dejavnik njihove uspešnosti, saj jim omogoča, da oblikujejo unikatni značaj svojega oglaševalskega outputa, ki na zasičenem oglaševalskem trgu opazno izstopa s svojim specifičnim tonom komunikacije in svojevrstno naravo kreativnih rešitev. Nepogrešljivo pa je zavedanje, da gre večino zaslug za pogosto navdihujočo kreativnost outputa agencij, pripisati njihovemu kreativnemu kadru. Kot smo spoznali, se agencije tega večinoma dobro zavedajo in temu primerno ukrepajo, da bi po svojih najboljših močeh v polni meri izkoristile kreativni potencial svojega kreativnega kadra. Še vedno pa obstaja še nekaj prostora za izboljšave.

Z našo raziskavo smo izpolnili vse njene cilje. Podrobneje smo se seznanili z vsemi aspekti kreativnega dela v oglaševalskih agencijah, z natančnim potekom kreativnih procesov

v njih in z organizacijskimi okoliščinami, ki jih obdajajo. V agencijah smo odkrili vse obravnavane dejavnike kreativnosti in podrobno spoznali, kako so ti vključeni v kreativne procese agencije. Izpostavili smo, da agencije večinoma ne morejo vplivati na biološke in psihološke specifične kreativnosti posameznikov svojega kreativnega kadra. Zato nas je zanimalo, ali lahko vzdržujejo in spodbujajo visoko kreativnost svojih ustvarjalcev preko upravljanja z izbranimi socio-psihološkimi, družbenimi in okoljskimi dejavniki kreativnosti. *Ali je torej v slovenskih oglaševalskih agencijah mogoče upravljati z dejavniki kreativnosti tako, da je moč doseči povečano stopnjo kreativnosti ustvarjenih outputov?*

Naša raziskava je razkrila, da je v slovenskih oglaševalskih agencijah mogoče ustrezno upravljati z vsemi izbranimi dejavniki kreativnosti. Pri tem nismo odkrili nobenih pomembnejših omejitev, ki bi agencijam to preprečevale. Agencije lahko z njimi praviloma upravljajo tako, da se le-ti optimizirajo za kreativno delo. Njihov ustroj in naravo je torej v agencijskih organizmih mogoče prilagoditi obliki, za katero se znanost strinja, da je najugodnejša in najspodbudnejša za kreativnost. Prav tako smo spoznali, da je znotraj agencij z njimi mogoče upravljati tako, da na kreativnost in kreativno delo v agenciji ne izvajajo omejevalnega vpliva. Če torej agencija z njimi upravlja tako, da v svojem organizacijskem organizmu ustvari za kreativnost optimalne pogoje, je upravičeno pričakovati, da bodo njeni kreativci posledično pri svojem ustvarjalnem delu v agenciji bolj kreativni in bodo ustvarjali oglaševalski output višje stopnje kreativnosti. Skladno z našimi spoznanji torej lahko trdimo, da je mogoče z ustreznim upravljanjem obravnavanih dejavnikov kreativnosti povečati stopnjo kreativnosti oglaševalskega outputa, ki se ustvari v slovenskih oglaševalskih agencijah.

Kot smo spoznali pa agencije praviloma že upravljajo z dejavniki kreativnosti. Ne glede na to, ali to počnejo sistematizirano in namensko, ali pa nezavedno in posredno, so večinoma uspešne pri ustvarjanju za kreativnost ugodnih pogojev in okolja znotraj svojih okvirjev, ki v dobri meri sovpadajo z optimalnimi pogoji, ki jih predlagajo spoznanja znanosti. Dinamika obravnavanih dejavnikov kreativnosti je tako že sedaj večinoma ugodna za kreativne procese. To pa seveda ni pretirano presenetljivo, če upoštevamo dejstvo, da smo v raziskavo vključili deset vplivnejših oglaševalskih agencij, ki so opazno prisotne v slovenskem oglaševalskem prostoru, in dejstvo, da smo jih izbrali na podlagi njihovih dosežkov. Kljub temu pa je mogoče z vložki pozornosti in sredstev v nekatere aspekte obravnavanih dejavnikov kreativnosti, oglaševalske agencije oblikovati v organizacijska okolja, ki so še bolj naklonjena kreativnosti. Predlagali smo le nekaj možnih ukrepov, ki lahko

služijo kot izhodišče za nadaljnjo raziskovalno delo na tem področju. Njegova praktična uporabna vrednost za posameznike in organizacije, katerih uspeh je odvisen od konstantnega doseganja visoke kreativnosti, je več kot očitna.

Oglaševalske agencije pri nas so precej udobne zibelke kreativnosti, ki bogatijo bled, prosojen značaj naročenega in načrtovanega komuniciranja z vitalnostjo svežih in barvitih kreativnih idej. S pomočjo spoznanj sociologije in socialne psihologije jih je mogoče obogatiti še za nekaj odtenkov večno prelivajoče se palete kreativnosti.

13 Literatura

- 1 American Marketing Association. 2011. *Dictionary*. Dostopno prek: http://www.marketingpower.com/_layouts/Dictionary.aspx (22. Avgust 2011).
- 2 Amabile, Teresa M. 1996. *Creativity in Context: Update to The Social Psychology of Creativity*. Oxford: Westview Press.
- 3 Amabile, Teresa M. 1999. How To Kill Creativity. *Harvard Business Review* 76 (5) 77-87.
- 4 --- 2001. Beyond Talent: John Irving and the Passionate Craft of Creativity. *American Psychologist* 56 (4): 333-336.
- 5 Baker, Michael J. 1990. *Macmillan Dictionary of Marketing & Advertising*. London: The Macmillan press.
- 6 Choi, Jin Nam, Troy A. Anderson in Anick Veillette. 2009. Contextual Inhibitors of Employee Creativity in Organisations: The insulating role of Creative Ability. *Group & Organisation Management* 34 (3): 330-357.
- 7 Dacey, John S. in Kathleen H. Lennon. 1998. *Understanding Creativity: The Interplay of Biological, Psychological and Social Factors*. San Francisco: Jossey-Bass inc.
- 8 Intervjuvanec A. 2011. Intervju z avtorjem. Ljubljana, 22. februar.
- 9 Intervjuvanec B. 2011. Intervju z avtorjem. Ljubljana, 22. marec.
- 10 Intervjuvanec C. 2011. Intervju z avtorjem. Ljubljana, 22. marec.
- 11 Intervjuvanec Č. 2011. Intervju z avtorjem. Ljubljana, 18. februar.
- 12 Intervjuvanec D. 2011. Intervju z avtorjem. Ljubljana, 3. marec.
- 13 Intervjuvanec E. 2011. Intervju z avtorjem. Ljubljana, 2. marec.
- 14 Intervjuvanec F. 2011. Intervju z avtorjem. Ljubljana, 1. marec.
- 15 Intervjuvanec G. 2011. Intervju z avtorjem. Ljubljana, 24. februar.
- 16 Intervjuvanec H. 2011. Intervju z avtorjem. Ljubljana, 17. februar.
- 17 Intervjuvanec I. 2011. Intervju z avtorjem. Ljubljana, 22. februar.

- 18 Jančič, Zlatko. 1995. Ustavite reklamo! *Marketing magazin*. (Avgust/September): 24.
- 19 Kaufman, James C. in John Baer, ur. 2006. *Creativity and Reason in Cognitive Development*. New York: Cambridge University Press.
- 20 Martins, E.C. in F. Terblanche. 2003. Building Organisational Culture that Stimulates Creativity and Innovation. *European Journal of Innovation Management* 6 (1): 64-74.
- 21 Ritchie, Jane in Jane Lewis, ur. 2006. *Qualitative Research Practise*. London: SAGE Publications Ltd.
- 22 Smith, Robert E in Xiaojing Yang. 2004. Toward a general theory of creativity in advertising: Examining the role of divergence. *Marketing Theory* 4 (31). Dostopno prek: <http://mtq.sagepub.com/content/3/1-2/31> (22. avgust 2011).
- 23 Stenmark, Dick. 2005. Organisational creativity in context: Learning from a failing attempt to introduce IT-support for creativity. *International Journal of Technology and human Interaction* 1(4): 80-98.
- 24 Wilmshurst, John in Adrian Mackay. 1999. *The Fundamentals of Advertising*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- 25 Yadin, Daniel L. 2002. *The international dictionary of marketing: Over 2000 professional terms and techniques*. London: Kogan Page.

Priloga A: Vprašalnik

I. ZAČETNA VPRAŠANJA ZA UMEŠTITEV V KONTEKST

1. Lahko za začetek na kratko opišete, kako je potekal vaš razvoj v oglaševanju, od prvega stika z dejavnostjo, pa vse do vaše trenutne pozicije?
 - Kaj vas pri kreativnem delu v oglaševanju najbolj privlači?
 - Ali obstaja kakšen ključen dejavnik, ki je občutno vplival na vaš kreativni razvoj?
2. Kaj obsega vaše delo v agenciji _____?
3. Kako poteka delovni proces v vaši agenciji od prvega stika z novim klientom, pa vse do končanega produkta agencije?
 - Lahko še nekoliko bolj natančno opišete vlogo vašega kreativnega oddelka v tem procesu?
 - **ČE JE POTREBNO:** Kakšne so vaše naloge in funkcije pri posameznem projektu?
4. Kako je z vidika zaposlenih strukturiran vaš kreativni oddelk?
5. Kakšen je plačni sistem/sistem nagrajevanja v vašem kreativnem oddelku?
 - Je njihova plača fiksna?
 - So zaposleni plačani glede na projekt?
 - Kaj določa višino njihovih plač?

II. IZOBRAŽEVANJE IN UPRAVLJANJE Z IZVEDENSTVOM (EXPERTISE)

6. Če ostaneva pri zaposlenih v vašem kreativnem oddelku, ali po vašem mnenju izobrazba vpliva na njihovo kreativno delo?
 - **ČE JA:** Kako po vašem mnenju?
 - **ČE NE:** Zakaj tako mislite?
 - Kakšen pa je pomen drugih kompetenc zaposlenih?
 - Katere so za delo v kreativnem oddelku še posebej pomembne?
 - Zakaj so pomembne?
7. Kakšna je v vaši agenciji praksa z dodatnim izobraževanjem zaposlenih v kreativnem oddelku?
 - **ČE IZOBRAŽUJEJO:**
 - Katere oblike izobraževanja omogočate svojim zaposlenim?
 - Kaj pa na njihovo kreativnost?
 - Ali zaposlenim omogočate tudi izobraževanje na področju tehnik za povečanje kreativnosti?
 - Katerih?

III. MOTIVACIJA (INTRINZIČNA IN EKSTRINZIČNA)

8. Kakšen je odnos vaše agencije do motiviranja zaposlenih?
 - Katere oblike motiviranja zaposlenih se vaša agencija najpogosteje poslužuje?
 - Se vam zdijo ti poskusi učinkoviti?
 - Zakaj so/niso učinkoviti?
 - Kako je po vašem mnenju najboljši način motiviranja zaposlenih v vašem kreativnem oddelku, da bodo pri svojem delu najbolj kreativni?
 - Zakaj menite, da bo ravno to najbolj učinkovito?
 - Je še kaj drugega, kar občutno motivira zaposlene v vašem kreativnem oddelku? (nagrade na festivalih)

IV. EKSTRINZIČNI MOTIVATORJI - KAZNOVANJE TVEGANJA/NAPAK IN NAGRAJEVANJE IZJEMNIH USPEHOV

9. Kadar pri določenem projektu prispevek vašega kreativnega oddelka opazno preseže pričakovanja, ali ta dosežek spodbudi kaj sicer nevsakdanjega v vaši agenciji?
 - Ali je nadpovprečno dobro opravljeno delo v vaši agenciji posebej izpostavljeno?

- Na kakšen način?
 - Ali so zaslužni za ta dosežek deležni česa posebnega?
 - Česa?
- Kaj se zgodi v primeru, ko prispevek zaposlenih v kreativnem oddelku ne izpolni zahtev določenega projekta?
 - Ali lahko takšen položaj privede do morebitnih ukrepov?
 - Kakšnih?

V. SKUPINSKO ALI INDIVIDUALNO DELO IN DELOVNI ODNOSI

Sedaj se bom nekoliko podrobneje osredotočil na kreativne procese in njihov potek v vaši agenciji, še posebej v vašem kreativnem oddelku.

10. Ko začnete z delom za določenega klienta, kako se delo razporedi med zaposlene v kreativnem oddelku? (*Skupinsko vs. Individualno delo*)
 - Je delo za določen projekt ponavadi skupinsko ali individualno?
ALI – GLEDE NA PREJŠNJI ODGOVOR
 - Ali pri določenem projektu ponavadi sodeluje cel kreativni oddelek hkrati?
 - Kateri dejavniki so ključni pri dodeljevanju nalog in zadolžitev v vašem kreativnem oddelku?
 - Kaj vse upoštevate pri oblikovanju delovnih skupin?
11. Kakšen delovni odnos med zaposlenimi v vaši agenciji se ponavadi oblikuje, kadar na istem projektu sodeluje večje število ljudi? (*tekmovanje, sodelovanje in medsebojna podpora*).
 - Kakšen delovni odnos po vašem mnenju omogoča najvišjo kreativnost pri delu v vašem kreativnem oddelku?
 - Ali se takšen delovni odnos spodbuja v vaši agenciji?
 - Kako?

VI. NADZOR IN NJEGOV VPLIV NA KREATIVNI DELOVNI PROCES

12. Po tem, ko zaposleni v vašem kreativnem oddelku začnejo z delom, za katerega so zadolženi, kakšne so značilnosti njihovega dela? (*neodvisnost in nadzor*)
 - So pri svojem delu samostojni?
 - V kolikšni meri?
 - Na kakšen način se njihova samostojnost kaže?
 - Ali kaj kljub temu omejuje njihovo samostojnost?
 - Ali kdo **spremlja** njihovo delo oz. napredek? (*vrednotenje, sprotno pregledovanje, kritike med delom*)
 - DA → Na kakšen način?
Kdo ga spremlja?
 - NE → Kdaj je njihovo delo prvič podvrženo pregledu?
Kdo ga izvede?

Kako ta pregled poteka?
 - Kakšen je po vašem mnenju vpliv nadzora nad kreativnim delom na kreativne procese? (v vaši agenciji)?

VII. KOMUNIKACIJA, KRITIKE IN INFORMIRANOST ZAPOSLENIH

13. Kaj pa komunikacija? Kakšen je po vašem mnenju pomen komunikacije med sodelavci pri kreativnih delovnih procesih?
- Kako bi opisali komunikacijo v vašem kreativnem oddelku med kreativnim delom za določen projekt?
 - Je na tem mestu še kaj pomembnega, kar želite izpostaviti?
14. Kako je v vaši agenciji obravnavana nova ideja, ki je nekoliko preveč inspirirana/izvirna/ekstravagantna in je zato njena ustreznost za določen projekt vprašljiva?
- Kako so obravnavani avtorji takšne ideje?
 - Na kakšen način jim sporočite svoje občutke glede njegove ideje?
 - Kakšen je v vaši agenciji splošen odnos do izrazito tveganih kreativnih idej?
15. Kaj menite o tem, da zaposleni svoje kreativne ideje sproti razkrivajo in delijo s sodelavci?
- Kakšna je v vaši agenciji praksa z deljenjem oz. dostopnostjo kreativnih idej, ki so se razvile pri delu za določen projekt?
 - Ali lahko vaši zaposleni kako prosto dostopajo do vseh idej, ki so se razvile pri delu za določen projekt?
 - Ima lahko po vašem mnenju dostopnost vseh idej, za vse zaposlene v agenciji vpliv na kreativnost?
 - Kakšen?
16. Kakšen pomen pa ima informiranost o vseh spremembah, novostih in napredku določenega projekta za sodelujoče v vašem kreativnem oddelku?
- Kako skrbite za informiranost zaposlenih v vašem kreativnem oddelku?
 - Ali se poslužujete kakšnih posebnih tehnik ali pristopov za doseganje informiranosti?

VIII. VPLIV FIZIČNEGA DELOVNEGA PROSTORA NA KREATIVNOST

Za konec se bom osredotočil še na fizično delovno okolje v vaši agenciji.

17. Ima po vašem mnenju fizično okolje v katerem ljudje delajo, vpliv na njihovo kreativnost?
- Kateri dejavniki delovnega okolja imajo po vašem mnenju največji vpliv?
 - Kako bi v odnosu do tega opisali vpliv delovnega okolja vaše agencije na kreativnost zaposlenih?
 - Kateri dejavniki vplivajo na njihovo kreativnost (pozitivno in negativno)?
 - Kakšni so pogoji za skupinsko delo v delovnem okolju vaše agencije?
 - Kaj pa za delo posameznikov?
 - Kaj menite o delovnih pogojih v vaši agenciji?
 - Ali delovno okolje vaše agencije omogoča posamezniku odmik od sodelavcev za samostojno delo in razmislek?
 - Kako? / Kam se lahko umakne?
 - Mislite da ga je mogoče delovno okolje vaše agencije preoblikovati tako, da bo (še bolj) pozitivno vplivalo na kreativnost zaposlenih?
 - Kako?
 - Vidite pri tem katere omejitve?
 - Katere?